



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES
Y HUMANAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar por el título
profesional de:**

Licenciadas en Administración de Negocios

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA
LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO
DE AREQUIPA 2017”**

Presentado por las bachilleres:

JARAMILLO CHAVEZ, ROSARIO ELVIRA

URQUIZA CORDOVA, PAMELA DORA

Asesor:

Lic. Jaime Paúl Marchani Salas

**Arequipa - Perú
2018**

Agradecemos a Dios, por habernos otorgado familias maravillosas, quienes han creído siempre en nosotras, dándonos ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándonos a valorar todo lo que tenemos y a perseverar hasta conseguir nuestros objetivos; a nuestro asesor de tesis Lic. Paul Marchani Salas, quién nos guio con paciencia y dedicación en la elaboración de esta investigación.

“El éxito consiste en hacer cosas ordinarias de manera extraordinaria.”

Jim Rohn

“No siempre podemos hacer grandes cosas, pero sí podemos hacer cosas pequeñas con gran amor.”

Santa Madre Teresa de Calcuta

INDICE

RESUMEN.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
INTRODUCCIÓN	XVII
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
TÍTULO: “PROPUESTA DE UN MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO DE AREQUIPA 2017”	2
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2. FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS	4
1.2.1. FORMULACIÓN GENERAL:.....	4
1.2.2. FORMULACIÓN ESPECÍFICA	4
1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	5
1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	5
1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	6
1.4.4. JUSTIFICACIÓN SOCIAL	6
1.5. DELIMITACIÓN.....	6
1.5.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	6
1.5.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL	6
1.5.3. DELIMITACIÓN TEMÁTICA	7
1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
CAPITULO II:	8
MARCO DE REFERENCIAS E HIPÓTESIS.....	8

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.1.1. ANTECEDENTES LOCALES	9
2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES	10
2.2. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL	12
2.2.1. MARCO CONCEPTUAL.....	12
2.2.1.1. COLABORADORES:.....	12
2.2.1.2. BARMAN:	12
2.2.1.3. COMPETENCIA LABORAL:	12
2.2.1.4. CHEF:	12
2.2.1.5. DESEMPEÑO:.....	13
2.2.1.6. JEFE DE COMEDOR:.....	13
2.2.1.7. HABILIDAD:	13
2.2.1.8. MAÎTRE:	13
2.2.1.9. MOZO:.....	13
2.2.1.10. RECLUTAMIENTO:.....	13
2.2.1.11. RESTAURANTE:.....	14
2.2.1.12. SECTOR GASTRONÓMICO:	14
2.2.1.13. SELECCIÓN:.....	14
2.2.1.14. TALENTO HUMANO:	14
2.3. MARCO TEÓRICO	14
2.3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	15
2.3.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS	16
2.3.3. LA INFORMACIÓN BASE DEL ANÁLISIS DE PUESTOS:.....	17
2.3.4. LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS:.....	19
2.3.5. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO O CONVOCATORIA DE PERSONAL	19
2.3.5.1. DEFINICIÓN	20
2.3.5.2. IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN	21
2.3.5.3. CONSIDERACIONES GENERALES RESPECTO LOS CANDIDATOS A ATRAER	22

2.3.5.4. MODALIDADES DE RECLUTAMIENTO O CONVOCATORIA DE PERSONAL.	24
2.3.5.5. REQUISITOS DEL RECLUTAMIENTO	25
2.3.5.6. PLANIFICACIÓN DE UNA BÚSQUEDA.....	26
2.3.5.7. FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	28
2.3.5.7.1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO	28
2.3.5.7.2. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	31
2.3.5.7.3. LIMITACIONES DEL RECLUTAMIENTO.....	32
2.3.6. LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	33
2.3.6.1. DEFINICIÓN	33
2.3.6.2. LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA SELECCIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES.....	34
2.3.6.3. PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN	35
2.3.6.4. LA ENTREVISTA COMO ELEMENTO CLAVE DEL PROCESO DE SELECCIÓN	40
2.3.6.5. LIMITACIONES DE LA SELECCIÓN	43
2.3.6.6. PROCESO DE CONTRATACIÓN	43
2.3.7. LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL PROCESO DE SELECCIÓN	45
2.3.7.1. DEFINICIONES DE COMPETENCIA LABORAL Y COMPORTAMIENTO	45
2.3.7.2. TIPOS DE COMPETENCIA LABORAL	45
2.3.7.3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO POR COMPETENCIAS.....	48
2.3.7.4. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL	49
2.3.7.5. PRINCIPALES INSTRUMENTOS: EVALUACIÓN PSICOLÓGICA Y LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	50
2.3.7.6. METODOLOGÍA DEL DISEÑO DE COMPETENCIAS: EL ANÁLISIS FUNCIONAL.....	51
2.3.8. RESTAURANTE.....	53
2.3.8.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA.....	53
2.3.8.2. PERSONAL DE UN RESTAURANTE	54
2.3.9. ADMINISTRACIÓN.....	55

2.3.9.1. DEFINICIONES	55
2.3.9.2. FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES	55
2.4. HIPOTESIS	56
2.4.1. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN (DESCRIPTIVA - PREDICTIVA)	56
CAPITULO III	57
ASPECTOS METODOLÓGICOS	57
1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	58
2. ENFOQUE DE ESTUDIO	59
3. ALCANCE O NIVEL DE INVESTIGACIÓN	59
3.1. DISEÑO GENERAL DE LA INVESTIGACION	59
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	59
3.2.1. POBLACIÓN	59
3.2.2. MUESTRA	63
3.3. TECNICAS E INSTRUMENTO	63
3.4. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO	63
3.5. PROCESO DE RECOLECCIÓN, SISTEMATIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	64
3.5.1. FUENTES DE INFORMACIÓN	64
3.5.1.1. FUENTES PRIMARIAS	64
3.5.1.2. FUENTES SECUNDARIAS	64
CAPÍTULO IV	65
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	65
4.1. DATOS GENERALES DE LOS JEFES DE PERSONAL	66
4.2. CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES	69
4.3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	75
4.4. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	82
4.5. SELECCIÓN DE PERSONAL	89
4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	97
CAPITULO V	99

PROPUESTA DEL MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL SECTORGASTRONÓMICO	99
5.1. CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS RESTAURANTES	100
5.2. FUNDAMENTACIÓN DEL MODELO	104
5.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	105
5.3.1. OBJETIVO GENERAL	105
5.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	105
5.4. PROCESO DE DEFINICIÓN Y NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS PARA LOS PUESTOS OPERATIVOS EN LOS RESTAURANTES EN AREQUIPA	106
5.4.1. RESPECTO A LA IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS EN EL RESTAURANT	106
5.4.2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN LOS CARGOS OPERATIVOS.....	107
5.4.2.1. COMPETENCIAS TÉCNICO-PROFESIONALES:.....	107
5.4.2.2. COMPETENCIAS CARDINALES:.....	108
5.4.2.3. COMPETENCIAS TRANSVERSALES O COMPETENCIAS DE RELACIÓN, PARA TODO EL PERSONAL OPERATIVO DEL RESTAURANTE.	108
5.4.3. COMPETENCIAS TÉCNICO PROFESIONALES Y CARDINALES POR PUESTO DE TRABAJO	110
5.4.3.1. CHEF	110
5.4.3.2. BARMAN	112
5.4.3.3. MESERO.....	116
5.4.3.4. AUXILIAR DE COCINA CALIENTE Y FRÍA	119
5.4.4. IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS DE COMPETENCIAS.....	124
5.4.4.1. COMPETENCIAS TÉCNICO PROFESIONALES	124
5.4.4.2. COMPETENCIAS CARDINALES	125
5.4.4.3. COMPETENCIAS TRANSVERSALES	125
5.5. PROPUESTA PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS	125
5.5.1. ESTRATEGIA DE RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS.....	125

5.5.2. ESTRATEGIA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	126
5.5.3. MODELO DE ENTREVISTA.....	128
CAPÍTULO VI.....	131
6.1. CONCLUSIONES	132
6.2. RECOMENDACIONES	135
6.3. RECOMENDACIÓN FINAL	136
BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXOS	140
ANEXO 1.....	141
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	141

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales técnicas para recolección de información.....	18
Tabla 2: Pirámide de las necesidades de Maslow	23
Tabla 3: Ventajas y Desventajas de fuentes de reclutamiento interno y externo.	30
Tabla 4: Aspectos de la Selección de personal	34
Tabla 5: Elementos en los que se basa la selección de personal.....	36
Tabla 6: Etapas del Proceso de Selección.....	38
Tabla 7: Tipos de preguntas para la entrevista personal.....	41
Tabla 8: Diferencia entre competencias laborales.	46
Tabla 9: Esquema para comparar candidatos	52
Tabla 10: Cuadro de operacionalización de variables	58
Tabla 11. Relación de Restaurantes en la ciudad de Arequipa.....	60
Tabla 12. Edad del Jefe de Personal	66
Tabla 13. Tiempo que labora como Jefe de Recursos Humanos en el Restaurant.....	67
Tabla 14. Profesión del Jefe de Recursos Humanos del restaurant	68
Tabla 15. Tiene usted conocimiento en qué consiste el Modelo de gestión por competencias su Organización	69
Tabla 16. Durante su permanencia en su institución usted ha recibido capacitación y formación sobre el modelo por competencias.....	70
Tabla 17. En el restaurante, ¿Los procesos de gestión que se realizan están enfocados en un modelo por competencias?.....	71
Tabla 18. ¿Considera usted que en el restaurante se gestiona los recursos humanos por competencias?	72
Tabla 19. ¿Considera usted que en el restaurante los puestos están debidamente asignados según las habilidades de cada trabajador?.....	73
Tabla 20. Existencia y cumplimiento de una política o reglamento interno y/o Manual de funciones que señale las acciones a seguir para el proceso de Reclutamiento y selección de personal	74
Tabla 21. Generalmente el requerimiento de personal se produce por.....	75
Tabla 22. ¿Están identificados claramente los puestos de trabajo?	76

Tabla 23. ¿Cuál es el criterio para clasificar los puestos de trabajo?	77
Tabla 24. A su parecer el análisis de puestos de trabajo en el proceso de reclutamiento y selección de personal es un elemento esencial para la empresa.....	78
Tabla 25. Previamente al proceso de reclutamiento y selección de personal cuenta con una descripción del puesto de trabajo vacante	79
Tabla 26. Considera usted que la descripción de los puestos se basa en	80
Tabla 27. La descripción y análisis de puestos existentes en la empresa es	81
Tabla 28.: Señale las fuentes que fundamentalmente usa en el proceso de reclutamiento	82
Tabla 29. En que medios solicita personal para cubrir la vacante	84
Tabla 30. Muestre su acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:	87
Tabla 31.El proceso de reclutamiento realizado se concreta en la presentación de solicitudes de trabajo.....	88
Tabla 32.Cuál es la técnica que fundamentalmente se usa en el proceso de selección de personal.....	89
Tabla 33. Considera necesaria llevar a cabo una entrevista preliminar	90
Tabla 34. En las entrevistas a los aspirantes al puesto de trabajo señale en orden prioritario tres tipos de preguntas le ayudan a lograr el objetivo:	91
Tabla 35. Frecuencia con la que se aplican pruebas en la selección de personal	92
Tabla 36. Tipo de pruebas aplicadas.....	93
Tabla 37. En el proceso de selección de personal usted aplica con qué frecuencia las siguientes pruebas	94
Tabla 38. Frecuencia con que en el proceso de selección de personal se logra evaluar las competencias que posee el aspirante	95
Tabla 39. Cuando los aspirantes presentan sus cartas de respaldo o recomendación son usadas	96
Tabla 40.Conocimientos teóricos- profesionales del personal operativo.	107
Tabla 41. Competencias cardinales	108
Tabla 42. Competencias transversales o de relación, para todo el personal operativo del restaurante.....	109

Tabla 43. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia calidad de trabajo para el chef.....	112
Tabla 44. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia calidad de trabajo para el barman.....	113
Tabla 45. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia dinamismo - energía para el barman	114
Tabla 46. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia nivel de compromiso para el barman	115
Tabla 47. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia calidad de trabajo para el mesero	116
Tabla 48. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia dinamismo y energía para el mesero.....	117
Tabla 49. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia nivel de compromiso para el mesero.....	118
Tabla 50. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia calidad de trabajo para el personal subalterno de comida caliente.	119
Tabla 51. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia dinamismo y energía para el personal subalterno de comida caliente.....	121
Tabla 52. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia nivel de compromiso para el personal subalterno de comida caliente.....	121
Tabla 53. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia calidad de trabajo para el personal subalterno de comida fría.....	122
Tabla 54. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia dinamismo y energía para el personal subalterno de comida fría.....	123
Tabla 55. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia nivel de compromiso para el personal subalterno de comida fría.....	124

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	66
Figura 2.	67
Figura 3.	68
Figura 4.....	69
Figura 5.....	70
Figura 6	71
Figura 7.....	72
Figura 8.	73
Figura 9.....	74
Figura 10.	75
Figura 11.....	76
Figura 12.....	77
Figura 13.....	78
Figura 14.....	79
Figura 15.....	80
Figura 16.....	81
Figura 17.....	83
Figura 18.....	85
Figura 19.....	87
Figura 20.....	88

Figura 21	89
Figura 22	90
Figura 23	91
Figura 24	92
Figura 25	93
Figura 26.	94
Figura 27	95
Figura 28.	96
Figura 29	102
Figura 30	103

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: “Propuesta de un Modelo de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias para las áreas operativas del sector Gastronómico de Arequipa, 2017” tiene como propósito de estudio determinar el proceso de análisis de puestos en los restaurantes de Arequipa, identificar si éste proceso se realiza por competencias, así como las fuentes y medios que se usan en el proceso de reclutamiento de personal; también se estudiara las competencias laborales para cada puesto de trabajo en el área operativa, para desarrollar una propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias laborales.

Es una investigación transeccional, pues medirá la situación actual en la realidad concreta, metodológicamente bajo un enfoque cuantitativo y cualitativo, de tipo descriptiva explicativa y de diseño no experimental, ya que no se manipula deliberadamente ninguna de las variables. Para el desarrollo de la investigación se usó la técnica de encuesta al personal responsable de la contratación, a través de la aplicación de un cuestionario usado como instrumento, aplicado a un total de 85 unidades de estudio.

Los principales resultados demostraron que, los jefes de personal no gestionan los recursos humanos por competencias, ya que carecen de conocimientos sobre este modelo. El análisis y descripción de puestos no es importante para la mayoría de los jefes de personal; tampoco se describen las competencias laborales.

El proceso de reclutamiento de personal lo realizan directamente los jefes y tienen deficiencias en el uso de fuentes y medios.

El proceso de selección de personal no se realiza por competencias, ya que la mayoría nunca aplica las pruebas necesarias para evaluar las competencias de los candidatos.

Con la implementación del modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias propuesto, se logrará contratar el personal más idóneo y competente para cada puesto de trabajo.

PALABRAS CLAVE; Reclutamiento, Selección, Competencias, Restaurante

ABSTRACT

The present research work titled: "Proposal for a Recruitment and Selection Model of Personnel by Competences for the Operational Areas of the Gastronomic Sector of Arequipa, 2017" has the purpose of study determine the process of analysis of posts in the restaurants of Arequipa, If this process is carried out by competencies, as well as the sources and means used in the recruitment process; Will also study the labor competencies for each job in the operational area, to develop a proposal of the process of recruitment and selection of personnel by labor competencies.

It is a transectional investigation, because it will measure the current situation in concrete reality, methodologically under a quantitative and qualitative approach, descriptive explanatory type and non-experimental design, since none of the variables is deliberately manipulated. For the development of the research, the survey technique was used to the personnel responsible for the recruitment, through the application of a questionnaire used as instrument, applied to a total of 85 units of study.

The main results showed that, the heads of personnel do not manage the human resources by competences, since they lack knowledge on this model. The analysis and description of positions is not important for most of the heads of personnel; Nor are the labor competencies described.

The recruitment process is carried out directly by the bosses and they have deficiencies in the use of sources and means.

The selection process is not carried out by competencies, since the majority never applies the necessary tests to evaluate the candidates' competences.

With the implementation of the model of recruitment and selection of personnel by competencies proposed, it will be possible to hire the most suitable and competent personnel for each job.

KEYWORDS; Recruitment, Selection, Skills, Restaurant

INTRODUCCIÓN

El Perú está considerado actualmente el primer destino gastronómico a nivel mundial, gracias a los esfuerzos coordinados de varias personas y entidades que han trabajado en conjunto para dar a conocer su gastronomía al mundo; esto ha hecho que los emprendedores dirijan sus inversiones a negocios en este rubro; por lo que los requerimientos de gestión son mayores para lograr el éxito esperado.

El término de competencia laboral se introdujo hace más de veinte años, modificando la gestión empresarial, constituyéndose en un marco de referencia para la administración y desarrollo de personal en las organizaciones; ante el cambio de roles de los distintos actores laborales que han trastocado profundamente cada una de las dimensiones implicadas en las relaciones de trabajo, este concepto fue incluido inicialmente en la gestión de personal, la realidad cada día hace más evidente la necesidad estructural de incluir este concepto en el reclutamiento y selección de personal.

El desarrollo de esta investigación pretende realizar un análisis del reclutamiento y selección de personal en los restaurantes de la ciudad de Arequipa, sobre cuyos resultados y usando herramientas metodológicas basada en el análisis funcional identifica y evalúa las competencias en el personal; se diseñará un modelo de reclutamiento y selección de personal dirigido para el área operativa del sector gastronómico, en el cual se concretizará teorías y estudios anteriores para dirigirlo a este sector.

El trabajo titulado “PROPUESTA DE UN MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO DE AREQUIPA 2017”; está estructurado en seis capítulos:

El primer capítulo presenta el planteamiento del problema teórico contiene la descripción del problema y formulación de preguntas, los objetivos de investigación la justificación teórica, práctica, metodológica y social de la investigación; así como la delimitación temporal, espacial y temática, y la viabilidad.

El segundo capítulo denominado “Marco de referencia e Hipótesis”, en el cual se desarrollan los antecedentes de la investigación, los fundamentos teóricos relacionados al reclutamiento y selección de personal, sobre competencia laboral y restaurantes; así

también contiene las definiciones conceptuales relacionados a la temática de la investigación, y finaliza con el planteamiento de la hipótesis.

El tercer capítulo titulado “Aspectos Metodológicos”, contiene la operacionalización de variables, el enfoque de estudio, el alcance o nivel de investigación, el diseño de la investigación, que a su vez desarrolla el tipo de investigación, las estrategias, el diseño general y específico; también incluye las fuentes de investigación, tanto primarias como secundarias; la población y muestra; las técnicas e instrumentos de recolección, descripción de instrumentos y el proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información.

El cuarto capítulo contiene el “Análisis y Discusión de Resultados”.

En el capítulo cinco, se presenta la “Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para las áreas operativas del sector gastronómico de Arequipa”, en el cuál se desarrollan las características generales de los restaurantes, la fundamentación del modelo, los objetivos de la propuesta, el proceso de definición y normalización de competencias para los puestos operativos y finalmente la propuesta

El capítulo seis denominado “Conclusiones y Recomendaciones” contiene las conclusiones a las que se llegó después de la investigación y las recomendaciones de los autores.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TÍTULO: “PROPUESTA DE UN MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO DE AREQUIPA 2017”

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El trabajo de investigación tiene como variable única, el modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias, el cual se pretende aplicar en el sector gastronómico.

La mayoría de los restaurantes en general en la ciudad de Arequipa son negocios familiares, que han ido creciendo de forma empírica; es decir con la realización de actividades de administración de negocios orientados por conocimientos empíricos, esto ocasiona que los procesos (conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial; según el diccionario de la Real Academia Española); no estén bien definidos y que se cometan errores que a la larga se traducen en problemas graves para la empresa. Los colaboradores son la base operativa de la empresa; por lo tanto, su desempeño cumple un rol importante; sin embargo, los restaurantes en la ciudad de Arequipa toman al personal sin criterios técnico profesionales, en su mayoría.

El ritmo estable del crecimiento del sector genera oportunidades de inversión, ya que la gastronomía peruana es una de las más renombradas a nivel mundial y es un recurso muy valioso para el país.

Como consecuencia de no mejorar el actual proceso de reclutamiento y selección de personal, aumentaría la rotación; según el estudio Talento: ¿Estamos preparados para dejarlos ir?, realizado por Ipsos y la Cámara de Comercio Americana del Perú, el 14 de Agosto del 2013; la rotación anual del personal en las empresas es de un 15%, siendo la cifra ideal de 7%, el estudio también afirma que el nivel es menor en las empresas que tienen como esquema de trabajo quedarse con aquellos talentos que COINCIDAN con un modelo de desarrollo, y saben que están formando para enfrentar los obstáculos que se presenten.

En la investigación titulada “La gestión de recursos humanos y el modelo por competencias en los empleados del consorcio bon gourmet Arequipa, 2015.”, por Marco Carnero Fuentes; el autor pretende exponer algunas consideraciones acerca del modelo de gestión por competencias aplicado a la gestión de recursos humanos como fuentes potenciales de ventajas competitivas para las organizaciones, así como analizar aspectos esenciales sobre el rol de la gestión de Recursos Humanos en la consecución de dichas ventajas.

Es por ello que la mejora de estos procedimientos tiene como objeto incrementar la satisfacción de los colaboradores con las actividades que realizan y con la organización, lo que mejora la calidad de vida en el trabajo.

De allí que es el reclutamiento y selección de personal, uno de los problemas más relevantes ya que, lamentablemente al no utilizar algún modelo a seguir, se selecciona al personal de manera subjetiva, lo que conlleva a una alta rotación de personal y pérdidas para la empresa.

Por lo expuesto anteriormente, ésta investigación tiene como propósito el planteamiento del modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para el sector gastronómico, lo que favorecería para contar con el personal idóneo en el desempeño de sus funciones y por ende se ofrezca un servicio de calidad, el cual reforzaría la gestión empresarial, permitiendo mayores beneficios para sus colaboradores, mejorando la práctica diaria y permitiendo el desarrollo de la empresa y consecuentemente una mayor rentabilidad para los restaurantes.

Desde nuestra perspectiva, de continuar con la tendencia, el proceso de reclutamiento y selección de personal en el sector gastronómico de la ciudad de Arequipa, no presentará mejoras significativas, lo que se reflejará en un aumento de rotación de personal en las organizaciones. Por lo cual, como medida de control se deberían implementar nuevas estrategias para diseñar y desarrollar un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias, realizando un análisis de las brechas de competencias y habilidades del personal.

1.2. FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS

1.2.1. FORMULACIÓN GENERAL:

¿Cuál debe ser la propuesta de un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para las áreas operativas del sector gastronómico, aplicado a restaurantes en la ciudad de Arequipa?

1.2.2. FORMULACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Cuál es el proceso de análisis de puestos en los restaurantes de la ciudad de Arequipa?
2. ¿Qué fuentes y medios se usan en el proceso de reclutamiento de personal en los restaurantes de la ciudad de Arequipa?
3. ¿El proceso de selección de personal se realiza por competencias, que tipo de pruebas aplican y esto permite el logro de información requerida?
4. ¿Qué competencias laborales se requiere para el desempeño de cada puesto de trabajo en el área operativa en los restaurantes de la ciudad de Arequipa?
5. ¿Qué modelo del proceso de reclutamiento por competencias laborales debe desarrollarse en los restaurantes de la ciudad de Arequipa?
6. ¿Qué propuesta del proceso de selección por competencias laborales debe desarrollarse, para lograr una mejora?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para las áreas operativas del sector gastronómico, aplicado a restaurantes en la ciudad de Arequipa.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la realización del proceso de análisis de puestos en los restaurantes de la ciudad de Arequipa.

2. Detallar las fuentes y medios usados en el proceso de reclutamiento de personal en los restaurantes de la ciudad de Arequipa.
3. Determinar si el proceso de selección de personal se realiza por competencias, el tipo de pruebas que aplican y si permite el logro de información requerida.
4. Identificar las competencias laborales que se requiere para el desempeño de cada puesto de trabajo en el área operativa en los restaurantes de la ciudad de Arequipa.
5. Diseñar un modelo del proceso de reclutamiento por competencias laborales que debe desarrollarse en los restaurantes de la ciudad de Arequipa.
6. Establecer una propuesta del proceso de selección por competencias laborales que debe desarrollarse para mejorar este proceso.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La investigación realizada acerca del reclutamiento y selección de personal para el área operativa del sector gastronómico tiene relevancia teórica ya que a través de su estudio se podrá comprender y analizar los conocimientos teóricos y a través de la propuesta de un modelo para este fin se constituirá en un aporte teórico que permitirá optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La presente investigación sirve como una herramienta útil para los restaurantes de Arequipa y demás instituciones relacionadas al rubro de la gastronomía, ya que permite plantear alternativas prácticas frente a la problemática encontrada y desarrollar un diseño eficaz de reclutamiento y selección de personal dirigido al sector gastronómico, mejorando la práctica diaria y permitiendo el desarrollo de la empresa, a partir del uso de herramientas administrativas; así, al optimizar los recursos, se reduce la rotación de personal y se logra que la fuerza laboral sea la idónea en el cargo, garantizando el logro de los objetivos de la organización.

1.4.3.JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Este estudio tiene importancia metodológica debido a que permitirá la aplicación de técnicas metodológicas orientadas al conocimiento de la problemática; así también en la estructuración del modelo se aplicaran conocimientos, procedimientos y estrategias metodológicas.

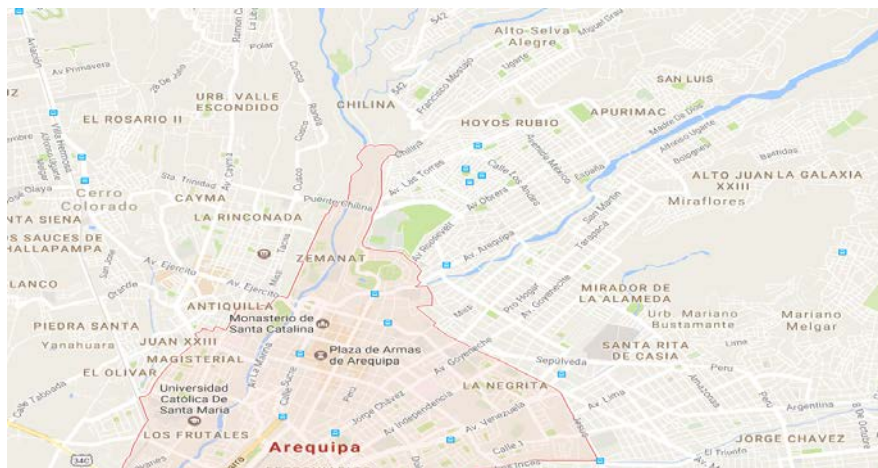
1.4.4. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Es relevante socialmente en la medida que se aplicara en un contexto social del sector gastronómico, conociendo los problemas que afecta a un grupo de personas y las alternativas planteadas a través de un modelo que reforzara la eficacia empresarial, en la que los clientes o comensales podrán beneficiarse con una atención de calidad, permitiendo además mayores beneficios para sus colaboradores y consecuentemente se contribuya al bienestar social de sus familias.

1.5. DELIMITACIÓN

1.5.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se realizará en los restaurantes de la ciudad de Arequipa.



1.5.2.DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación se llevará a cabo de Marzo a Diciembre del año 2017.

1.5.3.DELIMITACIÓN TEMÁTICA

- **Campo:** Ciencias Económico Empresariales.
- **Área:** Administración de Negocios.
- **Línea de Investigación:** Gestión del Talento Humano – Reclutamiento y Selección de Personal.

1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Era posible que se obtenga una limitación de acceso a la información, ya que existía la probabilidad que ciertos trabajadores, llenen erróneamente las preguntas establecidas en las encuestas y otros casos posiblemente darían datos falsos, los cuales podían afectar los resultados, sin embargo, hubo un control estricto sobre los datos consignados en las encuestas, estando presentes en la aplicación de las mismas para ayudar y absolver cualquier duda que se pudiese presentar.

El estudio es factible ya que los resultados obtenidos de la investigación surgieron de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la parte operativa de 84 restaurantes en la ciudad de Arequipa, los cuales sirvieron de base para la elaboración del modelo presentado en esta investigación.

CAPITULO II:

MARCO DE REFERENCIAS E HIPÓTESIS

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. ANTECEDENTES LOCALES

Carnero F., M. (2015). *La gestión de recursos humanos y el modelo por competencias en los empleados del consorcio Bon Gourmet Arequipa, 2015*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín).

Se está conformando un nuevo modelo de sociedad que muchos autores califican de “sociedad del conocimiento. Frente a estos retos y nuevos desafíos, los recursos humanos y su dirección se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas. Por esto este trabajo pretende exponer algunas consideraciones acerca del modelo de gestión por competencias aplicado a la gestión de recursos humanos como fuentes potenciales de ventajas competitivas para las organizaciones, así como analizar aspectos esenciales sobre el rol de la gestión de Recursos Humanos en la consecución de dichas ventajas. Se aspira a su vez, a incentivar la reflexión sobre la necesidad de aprovechar este recurso intangible en las organizaciones.

Ibárcena, M. (2003). *Definición de competencias del gestor del potencial humano. Arequipa, 2003*. Arequipa. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín.).

En la formación de competencias humanas, tanto en gerentes como en relacionistas industriales, tiene prioridad la formación en valores éticos; en relación a los factores personales es importante la orientación al servicio; en tanto que en relación a las competencias profesionales técnicas, son los conocimientos y experiencias en gestión del potencial humano a la que le asignan una mayor importancia, dando prioridad al liderazgo, la capacidad de comunicación y el conocimiento organizativo. Diferencialmente los gerentes asignan un alto grado de importancia a las competencias de negocios en tanto que los relacionistas industriales a la capacidad de cambio y creatividad.

Polar E., G. (2009). *Identificación y Evaluación de Competencias Cardinales en los trabajadores de las bibliotecas de la Universidad Nacional de San Agustín*

de Arequipa, 2009. Arequipa. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín).

Las competencias más deficitarias respecto a las habilidades sociales son: comunicación, colaboración, compromiso, trabajo en equipo y capacidad de entender a los demás; y las relacionadas directamente con el trabajo son las competencias laborales de: calidad de trabajo, dinamismo –energía, iniciativa, autonomía y sencillez. Y presentan la competencia laboral de franqueza, confiabilidad e integridad como la menos deficitaria; y la competencia laboral de Adaptabilidad es la única que no es deficitaria o que está presente en casi la totalidad de trabajadores. El contraste entre el nivel requerido y el nivel logrado de las competencias laborales demostró que el 62.1% desempeña su trabajo en niveles inferiores al requerido.

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

Echevarría O., J. (2015). *Disminuir el índice de rotación del personal obrero a través de la mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de producción de PET en la ciudad de Lima.* (Tesis de Licenciatura, Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Escuela Profesional de Administración de Relaciones Industriales).

El presente proyecto de mejora de procesos tiene como finalidad incrementar los niveles de productividad y reducir el índice de rotación, a través de la implementación de mejoras en las deficiencias detectadas, y para asegurar el éxito en la implementación del plan se busca involucrar a la Gerencia de Operaciones, el jefe y la asistente de Recursos Humanos.

Espinoza F., K. (2015). *Mejorar la calidad del personal administrativo que se incorpora a través de la implementación del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de servicios de salud de la ciudad de Lima.* Lima. (Tesis de Licenciatura, Universidad San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Escuela Profesional de Administración de Relaciones Industriales).

El presente proyecto de mejora consiste en incorporar dentro de las funciones de la oficina de Recursos Humanos el proceso de reclutamiento y selección de personal que permitirá la captación de postulantes idóneos. Al implementar dicho proceso se logrará seleccionar y contratar candidatos que más se ajusten al perfil del puesto, que demuestren capacidades para adaptarse fácilmente a las políticas de la empresa, que tengan un desempeño eficiente y contribuyan al progreso de la misma.

Puente O., J. (2015). *Mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de producción en la empresa Rosen Perú*. Lima. (Tesis de Licenciatura, Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Escuela Profesional de Administración de Relaciones Industriales).

Colchones Rosen es una sociedad anónima cerrada de propiedad familiar dedicada a la fabricación y comercialización de artículos y accesorios para el descanso. Se seleccionó el área de producción porque se ha detectado que este proceso en la actualidad se ha venido realizando sin procedimientos adecuados, ocasionando demoras en la línea de producción de colchones y almohadas, por eso consideramos importante plantear el empleo del proceso de reclutamiento y selección.

Valle C., R. (2014). *Mejorar la captación de trabajadores en el área de ventas de una Agencia de viajes y turismo a través de la mejora del Plan del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal*. Lima. (Tesis de Licenciatura, Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Escuela Profesional de Administración de Relaciones Industriales).

Las agencias de viajes desempeñan una difícil actividad empresarial. Dicha actividad no se limita a distribuir servicios turísticos, sino que crea, produce, opera y promueve complicados productos en el mencionado rubro; desarrolla destinos y satisface las necesidades del mercado viajero. El fin de este estudio es informar a la organización acerca del inadecuado proceso que dispone, actualmente para el

reclutamiento y selección del personal de ventas, proponiendo un proceso adecuado que permita proveer a ésta área, de personal idóneo.

Zarate, J. (2000). *Proceso de evaluación de desempeño por competencias en una empresa financiera privada de Lima metropolitana*". Lima. (Tesis de Licenciatura, Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Escuela Profesional de Administración de Relaciones Industriales).

En esta investigación se evaluó a 453 trabajadores de una empresa financiera, divididos en dos grupos ocupacionales: 426 administrativos y 27 ejecutivos que laboran en once gerencias; midió nueve competencias.

2.2. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL

2.2.1.MARCO CONCEPTUAL

2.2.1.1. COLABORADORES:

Es el personal que participa en el restaurante y vela por la buena organización y el buen funcionamiento. (Reinhold Metz, Hermann, 2008, p. 17)

2.2.1.2. BARMAN:

Persona encargada de la preparación y presentación de bebidas de diversas índoles, en el bar. (Reinhold Metz, Hermann, 2008, p. 17)

2.2.1.3. COMPETENCIA LABORAL:

“La cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa” (Alles, 2006, p.19).

2.2.1.4. CHEF:

Persona que desempeña la función de jefe de cocina del restaurante. (Reinhold Metz, Hermann, 2008, p. 17)

2.2.1.5. DESEMPEÑO:

Es el grado o nivel del cumplimiento de los métodos, sistemas y procedimientos de trabajo o del marco legal que regula la gestión de los empleados, así como por el apego a las funciones o actividades que están consignados para el puesto que ocupa la persona que es evaluada, de acuerdo con los perfiles ocupacionales vigentes. (Alles, 2006, p.19).

2.2.1.6. JEFE DE COMEDOR:

Persona que asume las funciones del maître, en su ausencia. (Reinhold Metz, Hermann, 2008, p. 17)

2.2.1.7. HABILIDAD:

“Es la capacidad para desempeñar una tarea física o intelectual”.(Alles, 2006, p.19).

2.2.1.8. MAÎTRE:

Persona encargada de supervisar el servicio y funcionamiento del comedor, de recibir y atender a los clientes, así como de cuidar la buena presentación de los platos. (Reinhold Metz, Hermann, 2008, p. 17)

2.2.1.9. MOZO:

Persona que se encarga de atender a los clientes en el comedor. (Reinhold Metz, Hermann, 2008, p. 17)

2.2.1.10. RECLUTAMIENTO:

Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo. (Bretones& Rodríguez, 2008, p. 26).

2.2.1.11. RESTAURANTE:

Establecimiento que expende comidas y bebidas al público preparadas en el mismo local prestando el servicio en las condiciones que señala el Reglamento de Restaurantes del Decreto Supremo N°025 – 2004 –MINCETUR, y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes.

2.2.1.12. SECTOR GASTRONÓMICO:

Es el conjunto de establecimientos en los cuales se preparan o manipulan alimentos para el consumo humano. Todos los procedimientos deben estar reglamentados y deben acompañarse de la reglamentación sanitaria para su adecuado funcionamiento. (Reinhold Metz, Hermann, 2008, p. 17)

2.2.1.13. SELECCIÓN:

Es el proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar (Weihrich, 2009, p. 421).

2.2.1.14. TALENTO HUMANO:

Es la persona inteligente o apta para determinar ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. (Alles, 2015).

2.3. MARCO TEÓRICO

El proceso de reclutamiento y selección de personal es importante para toda organización, este se inicia con la planeación de empleo, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará.

La planeación de empleo abarca todos los puestos futuros, desde el empleado de mantenimiento hasta el de Director General. Un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la empresa contratante como para el nuevo colaborador, para ello es necesario que se definan correctamente los puestos de trabajo.

Para realizar el proceso de convocatoria o reclutamiento y selección del personal, existen dos alternativas posibles:

- En el primer caso, la organización deriva el trabajo a la consultora, que una vez realizada la selección de personal presenta al responsable de la búsqueda una terna de candidatos finalistas.
- En el segundo caso, el área de Recursos Humanos de la organización o el área para la cual se desea cubrir la posición serán los responsables de realizar el proceso.

2.3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El puesto se define básicamente como: *“La posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo”* (Zelaya, 2006, p. 71).

Alles, (2015, p.32). Define el análisis de puestos como: “El procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre: El contenido de un puesto o tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo”.

Es entonces una técnica utilizada por recursos humanos, a partir de la cual se recaba en forma sistemática toda la información necesaria de un puesto de trabajo dentro de una institución u organización determinada.

Como beneficios importantes del análisis de puestos están:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo.
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.

- Es vital en los planes de sucesión.
- Otros usos. Para analizar los flujos de información de una compañía. (Alles, Martha, 2009, p. 47).

Se ha de tener en cuenta que a partir de una correcta definición de puestos, se lograra una mayor eficiencia en el reclutamiento y selección de nuevos empleados.

En este sentido “una adecuada definición del puesto, con su correspondiente descripción, no sólo facilita la búsqueda del nuevo colaborador, sino que será un documento imprescindible cuando se quiera hacer un job posting (oferta de trabajo), una promoción interna, una búsqueda en el mercado, la evaluación de desempeño del ocupante de la posición y de las restantes funciones del área” (Alles, 2014)

2.3.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS

Para una correcta descripción de puestos Castillo, et al. (2010 p. 22) considera que es importante, iniciar con la clasificación de los puestos:

- Según el nivel jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- Por la formación requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.
- Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- Por los recursos humanos que maneja.

También es importante definirla relación entre los puestos: puestos paralelos y puestos subordinados. En ocasiones esta relación no es muy clara, aunque se obtenga previamente un organigrama.

2.3.3.LA INFORMACIÓN BASE DEL ANÁLISIS DE PUESTOS:

“Se requiere de mucha información para lograr el análisis de puesto con éxito, a través de esta, el analista identifica los deberes y las responsabilidades actuales del puesto, además de otros datos importantes como las funciones básicas del puesto con el fin de determinar las habilidades requeridas para el puesto” (Robert, p. 89).

El análisis del puesto se realiza fundamentalmente a partir de la información obtenida y se utiliza para dar consistencia, ya que permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas, para finalizar con la descripción final.

La información que se requiere en el análisis del puesto son: Las actividades del puesto y comportamiento asociado, los estándares de rendimiento, máquinas u otros elementos necesarios, las condiciones laborales o contexto de la posición y requerimientos de personalidad (Vergara, 2014, p. 7).

Aunque cabe aclarar que esta información no solo es usada para el proceso de convocatoria y selección de personal; sino también para sistemas de compensaciones, formación de los trabajadores, evaluación de desempeño, sistema de ascensos y promoción. De allí la relevancia de la información que una vez recolectada es analizada para finalmente realizar la descripción del puesto.

Entonces la descripción de puestos no se refiere específicamente a las personas que los ocupan; pues brindan información sobre el puesto en cuanto a las obligaciones que debe cumplir, responsabilidades, líneas de autoridad; así como las relaciones con otros puestos.

Se puede identificar realizando las preguntas siguientes: ¿Qué se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Dónde se hace? y ¿Cómo se hace? De esta manera el análisis de puestos permitirá también responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los puestos de la organización?, ¿Cómo se relacionan entre sí? ¿De qué forma cada puesto se relaciona con los objetivos y la estrategia organizacional?, ¿Cuál es el grado de adecuación de una persona al puesto que ocupa?, ¿Hasta qué punto empleados con competencias con un desarrollo superior son compensados por

hacer tareas de menor exigencia? Y ¿Cómo pueden ser reestructuradas las tareas para rediseñar o eliminar puestos?

Entre las principales técnicas para reunir la información se consideran:

TABLA 1: *Principales técnicas para recolección de información*

Observación directa	En los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin participación directa del empleado. Es útil cuando una tarea es observada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo, tareas de limpieza o de fábrica.
Entrevista:	La analista entrevista al ocupante del puesto. Es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos según el caso: Entrevistas individuales, grupales.
Cuestionario	El ocupante del puesto completa un cuestionario. Constituyen otro método para obtener información del puesto. A través de ellos los empleados describen las tareas deberes y obligaciones de su empleo.
Los diarios o bitácoras de los participantes	Estas son listas diarias que hacen los trabajadores de cada actividad que realizan, así como el tiempo que se tardan en cada una de ellas.
Mixta	Administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

Fuente: Ruiz, J., 2012, p. 32

Elaboración: propia

La utilización de uno u otro método, o una combinación de ellos, depende de cada caso; usualmente se usa dos o más métodos al mismo tiempo.

2.3.4. LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS:

Se consideran:

- Identificación del puesto: Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc.
- Resumen del puesto: Síntesis del puesto, Misión del puesto, son diferentes nombres para el mismo concepto: una frase que resume el propósito del puesto. Debe ser breve; solo se detallan las actividades principales.
- Relaciones: Muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. Dentro de lo que se considera a quien reporta, a quien supervisa, con quienes trabaja, fuera de la organización con quien se relaciona.
- Responsabilidades y deberes: Consiste en una lista detallada de aspectos de la función y responsabilidades.
- Autoridad: Se definen los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.
- Criterios de desempeño: Significan, en general qué se espera del empleado que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes.
- Condiciones de trabajo y ambiente: Se refiere al ambiente si está expuesta a ruidos, malos olores, contaminación, etc. O cualquier situación no favorable para el trabajador. Otras condiciones: incluyen horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto. (Amoleto, 2007, p. 31).

2.3.5. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO O CONVOCATORIA DE PERSONAL

El proceso de reclutamiento precede al proceso de selección, por eso lo condiciona, comienza cuando se presenta las necesidades de personal presentes y futuras; es decir que existe un puesto vacante, ya sea de nueva creación o resultado de alguna promoción interna. Y para cubrir adecuadamente dicha vacante, debe

existir ciertos requisitos traducidos en lineamientos o políticas, que el responsable de esa función debe seguir durante el proceso de dotación de personal. Es por tanto el primer contacto entre la empresa y el candidato que aspira a formar parte de la empresa.

Así también, los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, pueden tener empleo, en la misma organización o en otras empresas, se realiza un reclutamiento interno cuando se buscan los candidatos dentro de la empresa, y el reclutamiento es externo cuando el perfil requerido actual o potencial es buscado en el mercado.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función de la convocatoria es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

2.3.5.1. DEFINICIÓN

Es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante. Es definido por Freeman, (2008, p. 484) como: “El conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo. (Bretones & Rodríguez, 2008, p. 26). Así, el reclutamiento es un proceso sistemático realizado con el fin de abastecer a la organización de la mayor cantidad de solicitudes para que se disponga de varios candidatos para entre éstos escoger a los idóneos.

Entonces en esencia es una actividad que tiene por objetivo inmediato atraer a los candidatos idóneos para la organización a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, para lo

cual a través de un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar; es decir se produce un intercambio de información de la empresa e información del mercado de trabajo y viceversa; realizando acciones relacionadas con la investigación y con la participación de fuentes capaces de proveer a la organización de las personas que ésta necesita para el logro de sus objetivos.

2.3.5.2. IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN

La importancia de utilizar el análisis de puesto para reclutar y seleccionar al candidato estriba en que este documento es fuente de información para planear el proceso de dotación de personal, pero también permite comparar las características que debe poseer el solicitante y las que posee realmente. Encontrar nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal.

Para Milkovich y Boudreau, el reclutamiento no sólo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será aspirante si es contratado. (Alles, 2015, p. 49)

En ocasiones la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación debido a los planes detallados de recursos humanos. Otras veces el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse lo más rápido posible. En cualquier de estos casos, encontrar candidatos competentes es una actividad crucial.

Si bien muchas cosas parecen obvias, no por ello se debe dejar de mencionarlas. Los buscadores de empleo suelen suponer que los procesos de selección están pensados solo para el mejor desenvolvimiento de las organizaciones. Esto en parte es cierto, pero la realidad indica que un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la empresa contratante como

para el nuevo colaborador; si esto no se logra, el resultado final no será el esperado.

La selección en contextos de alto desempleo suele presentar una situación paradójica. Si bien frente a una convocatoria de empleo pueden recibirse muchas postulaciones, será necesario “atraer” a aquellas que realmente interesan en relación con el perfil. La selección deberá incorporar nuevas técnicas, como la selección por competencias para aquellos que adopten este sistema integral de gestión de recursos humanos. (Alles, 2006, p. 87).

La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primer y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al puesto para asegurar la mayor eficiencia.

2.3.5.3. CONSIDERACIONES GENERALES RESPECTO LOS CANDIDATOS A ATRAER

Para entender mejor a los candidatos que deseamos atraer, para luego seleccionarlos y más adelante retenerlos en una organización, quizá sea importante analizar las necesidades que una persona espera sean cubiertas por su trabajo. Maslow (citado por: Manene, 2012, p. 16), elaboró las teorías de la jerarquía de necesidades, indicando en la base de la pirámide las necesidades primarias y, ascendiendo, las menos prioritarias. Basadas en ésta pirámide y compenetrándola con las necesidades de la organización, la jerarquía de necesidades establecida fue:

TABLA 2: *Pirámide de las necesidades de Maslow*



Fuente: Maslow, 2004

Elaboración: Propia

Un ser humano necesita en primera instancia satisfacer sus necesidades fisiológicas como comida, vestido, vivienda, etc. Así en segunda instancia requiere la satisfacción de necesidades de seguridad. Hasta aquí, las necesidades se cubren a partir de las compensaciones económicas, pero no terminan allí, por lo que las personas requieren más de su trabajo.

Sin embargo, existen otras necesidades en la pirámide (ascendente) y son las necesidades sociales o sea sentirse querido y aceptado en el entorno social; en la organización se traduce en el sentido de pertenencia, a la organización, al grupo. Enseguida esta la satisfacción de la necesidad de estima, lo que implica sentirse respetado, para culminar con la necesidad de auto-realización; o sea sentir el desafío de lograr sus objetivos, ya que una persona necesita desarrollar su potencial.

Se refiere esta por tanto a la satisfacción de las necesidades de su propia actualización, sentirse realizado al poner en práctica sus capacidades.

Al respecto, Pérez, J. (1991, p. 31), en su Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones, rechaza, por incompletos, el paradigma mecanicista de dirección de empresas -en el que se supone que las personas se mueven exclusivamente por motivaciones extrínsecas, y propone el paradigma antropológico, que es el único paradigma completo, ya que parte del convencimiento de que las motivaciones que

explican el comportamiento humano en la organización son las motivaciones trascendentes que, según su propia definición, son aquellas que llevan a actuar por las consecuencias de la acción para otras personas, distintas de la que realiza la acción y cuyas necesidades se busca satisfacer".

En este esquema, una organización debería esforzarse en pagar salarios suficientes que permitan no solo la protección del trabajador sino también de sus familias; además de proveer incentivos laborales tendientes a desarrollar la propia estima y actualización.

Es importante que los directivos tomen las mejores decisiones para desarrollar organizaciones sanas, en las que no solo se atienden las urgencias orientadas a asegurar la eficacia a corto plazo, sino que se fomentan los aprendizajes y las relaciones de confianza entre las personas.

Pérez explica que el desarrollo pleno del ser humano no está en el tener —si bien el tener es indispensable—, porque el tener está ordenado al saber y al saber-hacer; y este saber y saber-hacer tampoco son un fin en sí mismos, sino que están ordenados al servicio a los demás —en el plano de la persona, esto se corresponde con la necesidad de amar y ser amado; en el plano de la empresa, se corresponde con la misión y visión que busca la satisfacción de las necesidades reales de clientes, colaboradores y demás stakeholders (agentes interesados)—. Este es el camino para consolidar instituciones exitosas, que sobreviven a sus fundadores y prestan un servicio valioso para la sociedad.

2.3.5.4. MODALIDADES DE RECLUTAMIENTO O CONVOCATORIA DE PERSONAL

Las búsquedas pueden realizarse a través de la contratación de un consultor externo (*outsourcing*) o con la propia estructura interna; por ello se considera que el reclutamiento se practica bajo dos modalidades:

- De manera directa: Cuando la empresa realiza el reclutamiento por su cuenta, es decir, cuando los candidatos van a la organización para hacer sus trámites.

- De manera indirecta cuando la empresa acude a alguna oficina de colocación o lo deriva a una consultora para que esta le proporcione el personal ya seleccionado. Esta opción es frecuente cuando las empresas cuentan con un departamento de recursos humano. Aun así pueden existir circunstancias donde es más conveniente la contratación de un consultor externo:

Búsquedas confidenciales

Búsquedas que excedan el nivel del área de recursos humanos y que la dirección prefiera que se manejen por fuera.

Cuando la complejidad del tema requiera un especialista.

Cuando el proceso requiera una visión imparcial.

Como real *outsourcing* para disminuir costos fijos de la compañía. (Alles, 2015, p. 57)

En cualquiera de estas situaciones es conveniente que la empresa tenga una política definida, aunque no rígida.

2.3.5.5. REQUISITOS DEL RECLUTAMIENTO

Los requisitos son las siguientes:

- *Requerimiento:* Se trata de un documento que contiene datos importantes sobre el puesto; la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros. El departamento solicitante envía la requisición de personal al jefe de departamento de recursos humanos con el propósito de que se le suministre el personal necesario en el tiempo justo y con base en las necesidades específicas.
- *Políticas de personal.* Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales, las cuales deben entregarse por escrito en un lenguaje claro y preciso, para canalizar la acción administrativa en direcciones específicas. Por consiguiente, al emplearlas disminuye la probabilidad de que el administrador se equivoque al elegir al candidato. Las políticas de personal establecen extrema importancia que concede la dirección superior al contratar personal competente mediante una guía

adecuada para las acciones. Por ejemplo; edad mínima y máxima, preparación indispensable, incentivos y premios, pensiones, servicios o cualquier otra orientación al respecto.

- *Análisis de puestos.* Como se ha revisado anteriormente, es una técnica que comúnmente se usa para obtener una comprensión de un puesto. Al análisis de puesto es un procedimiento que permite determinar: Que actividades incluye un puesto y los requisitos que debe unir el individuo para ser contratado.

2.3.5.6. PLANIFICACIÓN DE UNA BÚSQUEDA

Es de vital importancia la planificación de un proceso de búsqueda, no todas las etapas o fases presentan el mismo grado de dificultad, por lo que cada una requiere una estrategia diferente. Sánchez (2012,p.101), afirma que para un correcto planeamiento de los recursos humanos, el análisis global de la situación incluye las necesidades de personal, la nómina actual de empleados, incluyendo sus capacidades y competencias, y por último las nuevas incorporaciones.

El proceso de reclutamiento no puede quedar fuera del contexto de la organización. Sin embargo, cada organización en particular manejará determinadas normas internas, explícitas o no, que inciden en la modalidad de encarar cada etapa del proceso. Por ejemplo, recurrir sólo a fuentes internas de reclutamiento, transferir el proceso a una consultora externa, etc.

A través de la planificación se estimarán los pasos a seguir en el proceso de convocatoria o reclutamiento de personal; así se consideran:

➤ Planeación para determinar el perfil del candidato

Parece bastante sencillo preguntar qué estudios o conocimientos especiales se requieren para determinado puesto; sin embargo, se requiere de conocer y comprender el perfil requerido según las características de un puesto; para ello será necesario preguntar y repreguntar hasta una

correcta comprensión del perfil a buscar, esto para consolidar una búsqueda eficiente y entrevistar a los posibles candidatos; por ello se debe tener un conocimiento específico sobre los cargos específicos que están tratando de cubrir, pero, ante todo, deben concentrarse en las destrezas propias de su especialidad.

“Si bien los datos generales como: edad, sexo, educación y experiencia laboral son de fácil acceso y se obtienen en una primera instancia, los datos más complejos y puntos clave son aquellos que están dados por las competencias o características personales que se relacionan con el puesto y las relaciones jerárquicas que se ubicara dentro de la organización” (OPS/OMS, 2009, p. 23).

Métodos de búsqueda: Se planificará la identificación y selección de los métodos de búsqueda que se aplicarán.

- **Planificación de las fuentes:** Para la satisfacción de la demanda una empresa debe planificar las fuentes de aprovisionamiento:
 - Fuentes internas, se analizarán los ascensos, descansos y/o transferencias, las renunciaciones, despidos y jubilaciones; para lo cual se cuenta con las técnicas de *job posting* (oferta de trabajo) o auto postulación.
 - Fuentes externas, se describirán las tareas a llevar a cabo según los objetivos previstos.

Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

- **Planificación de canales y medios:** De igual manera se considerarán los medios y canales que se utilizarán en el proceso de búsqueda, teniendo como criterio fundamental los requerimientos del puesto y las características de las personas que participan en el proceso.

2.3.5.7. FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

2.3.5.7.1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El problema básico de la organización es localizar en el mercado de trabajo las fuentes que proporcionan los recursos humanos con las características que necesita para concretar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento. “Las fuentes de reclutamiento son los lugares en donde se pueden encontrar los recursos humanos necesarios. Una de las etapas más importantes del proceso de reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes en las que se puede encontrar los candidatos que probablemente reúnan los requisitos establecidos por la organización” (Bretones & Rodríguez, 2008, p. 72). Las fuentes de reclutamiento se dividen en:

- Fuentes internas: Se considera como fuente interna a la organización cuando en ella misma se puede encontrar aspirantes procedentes de:
 - La planta de trabajadores de la propia organización.
 - Los contactos con sindicatos de la organización.
 - Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

El que el reclutador utilice fuentes internas de reclutamiento les da a los trabajadores de la organización ciertas ventajas, como la posibilidad de ocupar los puestos vacantes. Dentro de esta se considera el análisis del personal que integra hoy la organización, para determinar si existe algún posible candidato interno para la posición, En estos casos el reclutador somete a los trabajadores de la organización a concursos de promociones y ascensos, lo que permite capacitarlos directamente y a su vez motivarlos al darles la oportunidad de ascender y desarrollarse.

- Fuentes externas. Son los lugares de contacto indirecto en donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Se considera que son fuentes externas:
 - Anuncios: son una verdadera herramienta para atraer a futuros candidatos a ocupar un puesto dentro de la organización, estos pueden estar dirigidos a un grupo específico de solicitantes de empleo, estos

tienen la limitación de que solo serán vistos por las personas que compren los diarios y revistas, además de que se verán limitados a un tiraje, de quien los anunciara. “Un buen anuncio es la diferencia entre recibir muchas cartas “malas” y pocas cartas “buenas”. Los posibles aspirantes, los clientes, proveedores, competidores, la comunidad toda estarán mirando a la empresa a través de los anuncios de empleo” (Freeman, et.al., 2008, p. 496).

- Instituciones educativas: son una fuente de reclutamiento muy grande a nivel nacional, aunque hoy en día se encuentran en el olvido por el poco uso y la vinculación que estas tienen con el sector productivo.
- Entidades Profesionales: En estas entidades se concentran normalmente con un gran número de candidatos con características muy cercanas al perfil requerido. Es una vía apta para puestos que no exigen demasiada experiencia profesional previa a la incorporación.(Treviño, 2009, p. 62).
- Agencias de empleo. Estas han urgido de la necesidad de eficiente el uso de los recursos, en la actualidad hay una innumerable magnitud de agencias de empleo.
- Recomendaciones de los empleados: Los candidatos enfrentan el compromiso, de que al momento en que ingresan a la organización deben de tener una alta calidad, ya que la persona que los recomendó se hace solidariamente responsable.
- Solicitudes espontaneas: son las que se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae; así, las solicitudes de interés se archivan hasta que se presenta una vacante.
- Sindicatos obreros: En algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.

Es altamente recomendable agotar las fuentes de aprovisionamiento interno antes de recurrir al aprovisionamiento externo.

Para una mejor diferenciación, a continuación se señalan las ventajas y desventajas de la aplicación de cada modalidad.

TABLA 3: *Ventajas y Desventajas de fuentes de reclutamiento interno y externo.*

Fuentes.	Ventajas	Desventajas
Interno	Más económico. Más rápido. Más seguro en cuanto a los resultados finales. Motiva empleados. Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal.	Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. Puede generar conflictos de intereses. Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia. Evita la renovación que la gente nueva aporta [mantiene statu quo].
Externo	Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. Renueva los recursos humanos de la empresa. Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.	Es más lento que el reclutamiento interno. Más costoso. Menos seguro que el interno. Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos. Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa [cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente].

Fuente: Bretones& Rodríguez, p.34, 2008

Elaboración: propia

Luego de decidir si la búsqueda se hace interna o externamente, debe definirse el mejor canal de acceso al mercado según el nivel y la complejidad de la posición a cubrir.

2.3.5.7.2. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Se define como: “Aquellos medios de difusión que el especialista en reclutamiento utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos (Chiavenato,2007, p. 36)

Entonces son las diferentes formas o conductos que se utilizaran para enviar el mensaje y atraer a los candidatos hacia la organización. El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación con el mercado de trabajo que exige información y persuasión.

Los principales medios que se usan para el reclutamiento de recursos humanos son:

- Medios impresos: La prensa es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplean, básicamente, anuncios en primera plana para el caso de personal ejecutivo; anuncios interiores para personas que están buscando trabajo. La solicitud escrita hecha a trabajadores, la carta, el periódico, los folletos y boletines son también medios impresos utilizados para este fin.
- Medios audiovisuales: Teléfono, radio y televisión: El alto costo de estos medios no permite que se utilicen con frecuencia.
- Medios informáticos u online: el uso de estos medios para el reclutamiento de personal le denomina e-recruiting” (Gonzales, 2012, p. 11). Representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal.

2.3.5.7.3. LIMITACIONES DEL RECLUTAMIENTO

Entre las limitaciones más importantes se pueden señalar:

- *Relacionadas con las políticas del personal.* Algunas políticas que pueden afectar el reclutamiento son las siguientes: Las políticas de ascensos, de posición de empleo, de remuneraciones, de contratación
- *Relacionadas con el planeación de personal.* Esta es otra limitación que debe ser considerada por los reclutadores, ya que generalmente las organizaciones no cuentan con inventarios de habilidades y escalas de ascensos.
- *Relacionadas con los hábitos del reclutador.* los hábitos pueden eliminar la toma de decisiones que llevan mucho tiempo para llegar a las mismas respuestas. Sin embargo los hábitos pueden también provocar que los reclutadores repitan errores del pasado o elijan las opciones menos eficaces.
- *Relacionadas con las condiciones ambientales.* Se pueden considerar: los cambios en el mercado de trabajo y en la tecnología, así como los desafíos económicos, demográficos, culturales y gubernamentales.
- *Relacionados con los requisitos de puestos.* Los requisitos de cada puesto también constituyen una restricción. Por ejemplo, cuando, con base en el análisis de puestos, el jefe de departamento especifica en la requisición de personal que se debe contratar a trabajadores muy especializados.

2.3.6. LA SELECCIÓN DE PERSONAL

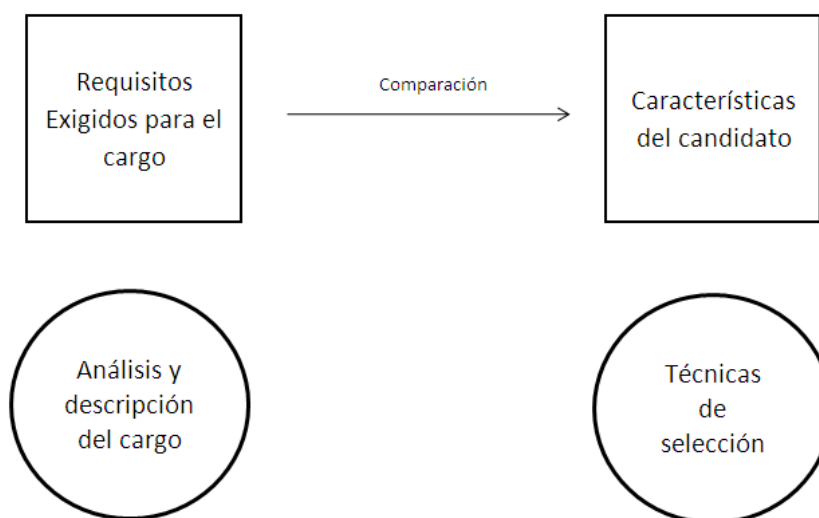
2.3.6.1. DEFINICIÓN

Weihrich, (2009, p. 421) define la selección de personal como: “Es el proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar”.

Según Rodríguez (2011, p. 43), la selección de personal “es un proceso para determinar cuáles de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto”. En tanto que para Wether W. y Keith D. (citado por: Rodríguez (2013, p. 3) la selección consiste en, una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debe contratar.

Entonces la selección de personal es considera un sub-proceso de dotación de recursos humanos para la empresa, en la que se realiza después de contar con un grupo adecuado de solicitantes o candidatos atraídos por medio del reclutamiento o convocatoria; debiendo seguir un proceso sistemático que incluye una serie de etapas que demandan tiempo y complejidad a la decisión de contratación y por lo que muchas empresas en el pasado prefirieron realizar un proceso empírico.

TABLA 4: *Aspectos de la Selección de personal*



Fuente: Weihrich, 2009, p. 48

Elaboración: propia

2.3.6.2. LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA SELECCIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES

El proceso de selección frecuentemente es informal por motivos de rapidez y economía, aunque ésta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos; sin embargo, implica una toma de decisión permanente, ya que cada etapa aportará información necesaria para la siguiente. Estas decisiones encadenadas se apoyarán en el sistema de comparación de atributos de los postulantes y permitirán alcanzar la decisión final sobre quién es la persona que más se adecua a los requerimientos del perfil.

Un aspecto fundamental de la tarea es el correcto planeamiento el proceso completo de selección; para ello es necesaria la correcta identificación de los pasos a seguir, no sólo en teoría –de un proceso de búsqueda-, sino en la búsqueda particular que se desea resolver. Por ello, Sherman (2010, p. 174) afirma que: “No es exagerado decir que la selección de personal es fundamental para el éxito de la administración de recursos humanos e incluso para el de la organización.

Al respecto Alles (2006, p. 65) señala que “Los buscadores de empleo suelen suponer que los procesos de selección están pensados solo para el mejor desenvolvimiento de las organizaciones; esto en parte es cierto, pero la realidad indica que un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la empresa contratante como para el nuevo colaborador; si esto no se logra, el resultado final no será el esperado”.

La selección en contextos de alto desempleo suele presentar una situación paradójica. Si bien frente a una convocatoria de empleo pueden recibirse muchas postulaciones, será necesario “atraer” a aquellas que realmente interesan en relación con el perfil. La selección deberá incorporar nuevas técnicas, como la selección por competencias para aquellos que adopten este sistema integral de gestión de recursos humanos.

2.3.6.3. PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección de personal empieza en el momento que los candidatos solicitan un empleo y termina cuando se decide a quienes se contrata; así, en las etapas intermedias de este proceso se hace coincidir las necesidades de puesto de trabajo por parte de los candidatos y las necesidades que tiene la organización de cubrir sus puestos vacantes con el personal idóneo o más competente. “Con la selección de personal la empresa intenta solucionar dos problemas básicos: La adecuación de las personas al puesto y la eficiencia de las personas en el puesto” (Amorós, 2007, p. 32)

Entonces el criterio de selección se basa en la información que se obtiene del análisis y especificaciones del puesto vacante; así como de las exigencias de selección, especificada en el puesto, con las cuales se busca que el reclutador sea más objetivo y preciso cuando se selecciona a la persona que lo ocupara. Por ello, el proceso de selección consta de una serie de etapas que los candidatos deben superar, aunque dichas etapas varían de una organización a otra debido a sus diferentes maneras de pensar y políticas implementadas en relación a la selección de personal; pues en ocasiones simple y eficaz, por ejemplo cuando se

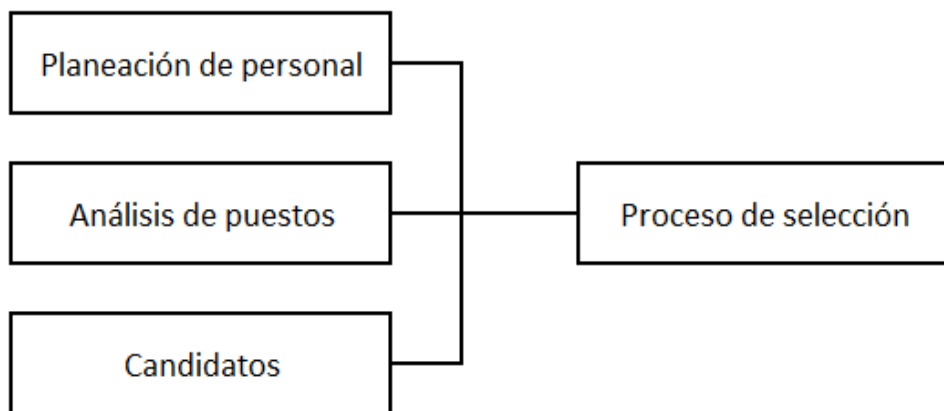
escoge internamente; pero en otras es complejo y costoso, por ejemplo cuando el proceso es externo.

Cabe señalar que en muchos casos cuando la empresa es mediana, el reclutamiento y la selección se combinan; mientras que en las grandes se realizan por separado e incluso se asigna un responsable para cada proceso.

“La clave del éxito de todo proceso consiste, básicamente, en que sea sencillo y corto, cubriendo, desde ya, los requisitos de la organización: contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado, y esto no es fácil (Alles, 2015, p. 189).

El proceso de selección de personal se basa en tres elementos fundamentales (revisados anteriormente):

TABLA 5: *Elementos en los que se basa la selección de personal*



Fuente: Sherman, 2010, p. 51

Elaboración: propia

Así, los planes permiten que la selección se realice de manera lógica y eficaz, la información para el análisis de puestos proporciona las descripciones de las tareas, las especificaciones humanas y las normas de desempeño que requiere cada puesto, y se requiere candidatos para que el gerente de personal tenga un grupo de aspirantes entre los cuales escoger. De esta manera, estas tres variables determinan

en gran parte la eficiencia del proceso de selección. Si se cuenta con información de planeación de recursos humanos, se realiza un análisis de puestos y se dispone de candidatos de gran calidad, se realizará un adecuado proceso de selección.

Gonzales (2012, p. 43) afirma lo siguiente: “Este proceso es vital para la administración de personal. La planeación de recursos humanos, el análisis de puestos y el reclutamiento de realiza básicamente como apoyo para seleccionar personal; si este proceso se realiza de manera inadecuada, se desperdiciarán los esfuerzos anteriores. Una mala selección de personal provoca que el departamento de personal no alcance sus objetivos”.

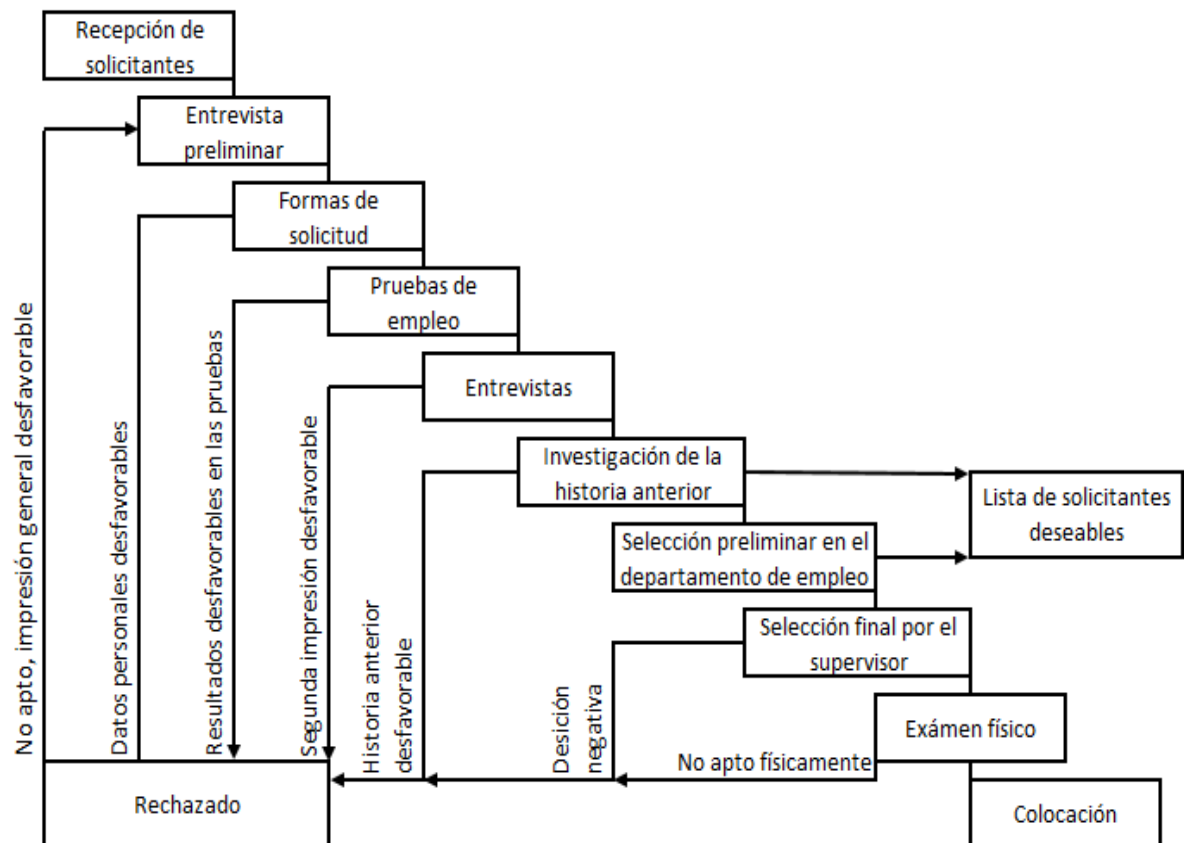
El proceso de selección entonces implica una toma de decisión permanente, ya que cada etapa aportará información necesaria para la siguiente. Estas decisiones encadenadas se apoyarán en el sistema de comparación de atributos de los postulantes y permitirán alcanzar la decisión final sobre quién es la persona que más se adecua a los requerimientos del perfil.

Un aspecto fundamental de la tarea es el correcto planeamiento, el proceso completo de selección. Para ello es necesaria la correcta identificación de los pasos a seguir, no sólo en teoría –de un proceso de búsqueda-, sino en la búsqueda particular que se desea resolver.

- **Objetivos del proceso de selección:** Los principales objetivos del proceso de selección de personal son los siguientes:
 - Escoger a las personas con más probabilidad para tener éxito en el puesto.
 - Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.
 - Al lograr estos objetivos disminuye la rotación de personal de la empresa, se reduce el ausentismo y mejora el estado de ánimo de los trabajadores, a la vez que aumenta la satisfacción en su trabajo.

- **Etapas del proceso:** Para considerar tanto los factores relacionados con las tareas como los ajenos a ellas, por lo general el departamento de personal realiza las siguientes etapas consecutivas como la siguiente tabla:

TABLA 6: *Etapas del Proceso de Selección*



Fuente: Rodríguez Valencia, 2012, p. 53

Elaboración: propia

- 1° *Recepción de solicitantes.* La selección se inicia con la obtención de las solicitudes que por escrito presentaron los candidatos al puesto de trabajo.
- 2° *Entrevista preliminar.* Es un procedimiento que consiste en obtener información básica sobre los candidatos potenciales y ayuda al departamento de personal a excluir a los candidatos que no reúnen los requisitos para el puesto.
- 3° *Revisión de solicitudes.* Estas son las hojas de datos personales, en las que se anotan los estudios realizados, la experiencia laboral y otros; constituyéndose en una referencia importante respecto a las características, habilidades y rendimiento del candidato. En esta etapa los criterios de selección serán: rendimiento de la persona en sus puestos anteriores; rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones para dejar otros empleos e historial de salarios. Tanto el diseño como la estructura de las hojas de vida

varían de acuerdo con los gustos e intereses de cada persona. Aun así, debe incluir la información básica que revele la experiencia y características del candidato.

4° *Pruebas de empleo:* La prueba o test de selección “es un conjunto estandarizado de tareas diseñadas para medir las diferencias individuales en algún rasgo o comportamiento. Las tareas que incluyen las pruebas pueden ser escritas, verbales, de manipulación o numéricas y la mayoría de las pruebas se puede clasificar según su finalidad en: pruebas de conocimiento; pruebas de desempeño; pruebas de inteligencia; pruebas psicológicas, de las cuales se hablará más ampliamente luego”. (Castillo, 2007, p. 125).

Esta etapa consiste en la aplicación de pruebas que permiten obtener información relativamente objetiva, y compararla entre los candidatos. Las pruebas más importantes son las psicológicas, de conocimiento y de desempeño. Las pruebas psicológicas permiten, entre otros, determinar la personalidad; las de conocimiento son más fidedignas, porque proporcionan información al respecto y las pruebas de desempeño o pruebas específicas que evalúan la capacidad de los candidatos para desempeñar las tareas del trabajo al que aspiran, por ejemplo: un lenguaje de computación, conocimientos legales, impositivos, etc.

Al respecto Acevedo, Luz (2013, p. 59) aclara que: “Los test no son exámenes para aprobar sino herramientas que los expertos en selección utilizan para medir nuestra idoneidad en relación a un determinado puesto de trabajo.

5° *Entrevista.* En esta etapa se aplican entrevistas para eliminar a los solicitantes ineptos o menos adecuados que han pasado la fase preliminar de selección. Por lo general estas entrevistas son manejadas por un especialista; también le permiten explicarle al candidato en qué consiste el trabajo y sus requisitos; así como aclarar sus dudas en cuanto al puesto y a la organización.

6° *Investigación de la historia anterior.* En esta etapa se suele hacer una pequeña investigación a través de fuentes de referencia. La verificación de datos abarca tres categorías de referencia; las personales, las académicas y las de empleos anteriores.

7° *Selección preliminar*: En esta etapa se realiza la selección preliminar con base en toda la información aportada por las pruebas de empleo y la verificación de referencias obtenidas en las etapas anteriores.

8° *Selección final*: En esta etapa se entrevista a los candidatos seleccionados preliminarmente; es importante que los jefes o superiores deben participar en la decisión final de selección, ya que estos pueden evaluar mejor las aptitudes técnicas de los candidatos. Con esta etapa se marca el fin del proceso.

9° *Examen médico*: Después de que el candidato ha pasado las etapas anteriores, muchas organizaciones requieren un examen médico, el cual se realiza no solo para determinar la correcta elección del solicitante para el seguro de vida de grupo, de salud y de invalidez, sino también para determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto. Al respecto Bohlander (2011, p. 123). “El examen médico es uno de los últimos pasos en el proceso de selección porque puede ser costoso. Por lo general, el examen médico permite asegurar que la salud del solicitante es adecuada para cumplir los requerimientos del puesto. También brinda un punto de partida para comparar e interpretar los exámenes médicos subsecuentes. Este último objetivo es de particular importancia en relación con las lesiones laborales y las leyes correspondientes”.

El resultado final del proceso de selección es la contratación del empleado. Si las etapas del proceso de selección se han seguido correctamente, se incrementa las posibilidades de que los nuevos empleados sean productivos, y la productividad es la mejor prueba de que se ha realizado en buen proceso de selección.

2.3.6.4. LA ENTREVISTA COMO ELEMENTO CLAVE DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Es la herramienta por excelencia en la selección de personal, uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto. El número de entrevistas dependerá de cada búsqueda en particular y de los sectores de la organización que participan en el proceso. Realizar una evaluación psicológica que aporte información sobre aspectos de la personalidad de los candidatos y de sus habilidades intelectuales también permitirá

detectar la capacidad actual y potencial del candidato para desempeñar distintas funciones.

Rodríguez (2011, p. 50), define la entrevista como: “Un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación”.

Durante la situación de entrevista, ambos participantes tienen su rol y deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar, en donde el entrevistador debe facilitar la comunicación manteniendo la distancia adecuada.

Durante la entrevista para la selección de personal se consideran distintos tipos de preguntas como:

TABLA 7: *Tipos de preguntas para la entrevista personal*

Preguntas	Descripción
Cerradas	Las que se pueden contestar con una sola palabra, que luego puede complementar con otra según sea la respuesta obtenida.
De sondeo	Sencillas y cortas, tales como: ¿por qué?, ¿cuál fue la causa?, ¿qué sucedió después?, etc.
Hipotéticas	Se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso, un ejemplo que se relacione con la posición o el trabajo para que lo resuelva: ¿qué haría usted si...? ¿Cómo manejaría usted...? etc. Son útiles para indagar sobre conocimientos.
Intencionadas	Son preguntas que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables.

Provocadoras	Permiten evaluar las reacciones del candidato y se las incluye en la mitad de la entrevista y sin que nada las anticipe; acudiendo al factor sorpresa.
Que sugieren la respuesta esperada	Son aquellas que el entrevistador formula sugiriendo qué se espera que el entrevistado responda, por ejemplo: <i>usted se propone termine su carrera, ¿verdad?</i> .
Abiertas.	Son aquellas que facilitan que el entrevistado se exprese sobre un tema, permitiendo además obtener mucha información y evaluar otros aspectos sobre el candidato como: expresión y contacto, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc.

Fuente: Rodríguez, 2011, p. 56

Elaboración: propia

Con la finalización de la entrevista, se debe completar inmediatamente los siguientes ítems valorados: presentación, expresión – contacto, competencias o características de personalidad y conclusión con relación al perfil requerido.

Respecto a la *entrevista por competencias*, se ha agudizado la necesidad de detección de estas otras capacidades: las competencias. “Una entrevista por competencias es similar a una entrevista tradicional, con un agregado fundamental: una serie de preguntas destinadas a explorar de qué manera se presentan en el entrevistado las competencias que requiere la posición a cubrir” (García, 2009, p. 68).

Se puede utilizar de guía un resumen de la autora francesa Claude Levy-Leboyer (Citado por: Bohlander, 2011, p. 124):

- Analizar los perfiles en función de las competencias.
- Elaborar los informes de candidatos finalistas con relación a las competencias definidas.
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias.
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se pueden desarrollar.

- Eliminar parámetros inútiles. Un esquema simple no sólo facilita la tarea sino que ayuda a un mejor resultado.
- Describir los perfiles de forma confiable y realista.
- Elaborar casos situacionales y test de situación pertinentes.
- Planificar la movilidad de personas [rotación de puestos] teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

2.3.6.5. LIMITACIONES DE LA SELECCIÓN

- *Las restricciones de selección impuestas por la organización como:* presupuesto, políticas y normas que pueden ser obstáculos para el proceso de selección.
- *Normas éticas.* Entre las circunstancias que desafían las normas éticas influyen considerablemente en las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos con agencias de colocación y los sobornos, entre las principales.
- *Oferta de trabajo.* Los puestos con salarios bajos y los puestos muy especializados son ejemplos de puestos que limitan el número de candidatos. Una medida de esta situación es la razón entre la cantidad de candidatos y la cantidad total de solicitantes disponibles. Una razón grande es de 1 = 25, una pequeña es de 1 = 2. Una razón de selección baja significa que hay pocos aspirantes entre los cuales se puede escoger.

$$\text{Razón de selección} = \frac{\text{Cantidad de candidatos contratados}}{\text{Cantidad total de solicitantes}}$$

2.3.6.6. PROCESO DE CONTRATACIÓN

Una vez que el candidato pasa con éxito las etapas del proceso de selección (solicitud, pruebas, entrevistas, examen médico), puede ser contratado. Muchas veces el proceso de selección incluye la aplicación de un índice compuesto de evaluación en que se basa la decisión de contratación final.

El contrato laboral es definido en términos generales como: “Un acuerdo privado, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas. Es un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones para las partes” (Baudrit, 2010, p. 108); se infiere por tanto que los contratos se forman libremente el contenido consienten en obligarse respecto de uno u otras.

En la Legislación de Trabajo y de la Previsión Social en el Perú es definido como: Una relación jurídico económico superior a los contratos individuales civiles, basado en el libre consentimiento de las partes porque el contrato de trabajo tiene por esencial la fuerza del trabajo, elemento sustantivo inherente a la persona humana, con la cual asegura el trabajador su supervivencia y la de su familia. (Citado por Gómez, 2011, p. 17).

Se podría sostener, por tanto, en un contrato intervienen dos partes; se ponen de acuerdo en establecer derechos y obligaciones para cada uno y establecer un fin (arrendamientos de una vivienda, compra de un objeto, etc.) ambas partes se ponen de común acuerdo, lo que impone que exista una voluntad de ambas partes de generar derechos y obligaciones.

Entonces el Contrato laboral es el documento en el que se resumen las condiciones a las que el empresario y el trabajador se comprometen a desarrollar sus respectivas funciones (dependiendo del tipo de contrato que se utilice los derechos y deberes del empresario y el trabajador variarán).

Los elementos del contrato de trabajo son para nosotros clásicos y no obstante las nuevas formas de contratación laboral y que en el transcurso pueden subsistir, modificarse, y agregarse otros nuevos elementos. Se han considerado fundamentalmente como elementos del contrato de trabajo los siguientes: la subordinación, la exclusividad, remuneración y profesionalidad.

La selección y la contratación de personal se pueden considerar procesos interrelacionados, ya que una empresa por lo regular no puede contratar a una persona antes de considerar mediante la selección el puesto que va a ocupar; así, la contratación se debe considerar un proceso continuo en vez de aislado.

2.3.7. LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL PROCESO DE SELECCIÓN

2.3.7.1. DEFINICIONES DE COMPETENCIA LABORAL Y COMPORTAMIENTO

Según la OIT (Organización internacional del trabajo) es “Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada” (Marelli, 2009, p. 12)

En esta misma línea Martha Alles (2006, p.19) la define como: “La cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa”.

Se infiere que la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada para llevar a cabo una función conducente a la elaboración de un producto o la entrega de un servicio en un contexto dado. En otras palabras, la competencia laboral significa poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para ello no sólo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, sino facultades de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias.

2.3.7.2. TIPOS DE COMPETENCIA LABORAL

Las competencias son características que dependiendo de ciertas situaciones pueden hacerse evidentes en el individuo como representación de conocimientos, rasgos de carácter o actitudes. Existen diferentes clasificaciones; sin embargo, se presentan las más usadas:

Se diferencian dos tipos de competencias laborales, estas son:

TABLA 8: *Diferencia entre competencias laborales.*

Competencias	Descripción
Umbrales o Esenciales	Este tipo de competencia se refiere a los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita una persona para lograr un desempeño mediano o mínimamente adecuado.
Diferenciadoras	A través de estas competencias se obtiene factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano.

Fuente: Rojas y Hernández, 2005, p. 63

Elaboración: propia

La unión de estas competencias permite crear un patrón y establecer normas para llevar a cabo los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, planificación de carreras entre otras áreas que conforman la unidad de recursos humanos.

Una de las tipificaciones más usadas a nivel mundial es la que ofrece el Instituto para el Desarrollo de la Formación Profesional de los Trabajadores (ISFOL):

- **Competencias de Base:** Son aquellas que permiten el acceso a una formación o a un trabajo, son los conocimientos básicos que permiten poder acceder a un trabajo. Se desarrollan en las primeras etapas educativas. Sería un conocimiento básico general, que según la época ha ido variando.

Algunos ejemplos de estas competencias son el conocimiento y dominio de la lengua materna, saber leer y escribir, el conocimiento de una lengua extranjera, competencias básicas matemáticas, competencias básicas en el uso de las TIC o técnicas para la búsqueda de empleo.

- **Competencias técnico profesionales:** Hacen referencia a las competencias adquiridas después de haber realizado una formación específica. Estas competencias son diferentes en cada profesión y normalmente las adquieres realizando una formación específica. Son conocimientos teóricos y técnicos

específicos para el desarrollo de una actividad. Se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas; es decir conocimientos, destrezas, aptitudes. Esta competencia la evidencia el trabajador que domina como experto las tareas de su ámbito de trabajo; así como los conocimientos necesarios para ello.

Por ejemplo, una persona que se haya formado en cocina, tendría que haber adquirido unas competencias técnicas como el uso de los cuchillos, técnicas de cocción de los alimentos u organización de una cocina.

- Competencias transversales: Son las competencias que permiten interactuar con el entorno; algunas de ellas serían el autocontrol, asertividad, polivalencia, empatía, trabajo en grupo, liderazgo. Necesarias para actuar en diversas ocasiones. No son propias de una ocupación. Se refieren a competencias de relación, de gestión de la actuación; también se aprenden en el día a día, aunque también tienen una parte “innata”. ISFOL (Citada por: Albert & Ortega, 2012, pp.102-103)
- Capacidad de resolución de problemas: disposición y habilidad para enfrentarse y dar respuesta a una situación determinada mediante la organización y/o aplicación de una estrategia o secuencia operativa - identificación del problema, diagnóstico, formulación de soluciones y evaluación- definida o no para encontrar la solución.
- Capacidad de organización del trabajo: disposición y habilidad para crear las condiciones adecuadas de utilización de los recursos humanos o materiales existentes para desarrollar las tareas con el máximo de eficacia y eficiencia.
- Responsabilidad en el trabajo: disposición para implicarse en el trabajo, considerándola la expresión de la competencia profesional y personal y cuidando de que el funcionamiento de los recursos humanos y materiales sea el adecuado.
- Capacidad de trabajar en equipo: disposición y habilidad para colaborar de manera coordinada en la tarea realizada conjuntamente por un equipo de personas para conquistar un objetivo propuesto.

- Autonomía: capacidad de realizar una tarea de forma independiente, ejecutándola de principio hasta el final, sin necesidad de recibir ninguna ayuda o apoyo. Esta capacidad de trabajar de forma autónoma no quiere decir, no obstante, que en ciertas etapas o tareas concretas el profesional no pueda ser asesorado.
- Relación interpersonal: disposición y habilidad para comunicarse con los otros con el trato adecuado, con atención y simpatía.
- Capacidad de iniciativa o habilidad y disposición para tomar decisiones sobre propuestas o acciones. Si estas propuestas van en la línea de mejorar el proceso productivo, el servicio a los clientes o el producto, podríamos estar ya hablando de la capacidad de innovación.

2.3.7.3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

Si una empresa realiza su gestión bajo el esquema de competencias, estas deberán ser consideradas en el momento de describir los puestos o revisar las descripciones existentes. Los cuestionarios que se realicen para efectuar el relevamiento deben poner esta información.

En el momento de redactar las descripciones de puestos se deben relevar las competencias involucradas para esa posición; para ello se realiza el paso denominado "asignación de competencias y grados a puestos". Las competencias forman parte de la descripción del puesto. Cuando una empresa prepara *Job descriptions* (descripción de puestos de trabajo) al estilo tradicional, pregunta: ¿Qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñarse bien en el puesto?

En cambio, cuando se presenta un *Job description* (descripción de puestos de trabajo) por competencias se pregunta, además: ¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto?; si el entrevistado no está familiarizado con el concepto de competencias, no podrá responder a esta pregunta.

Dentro de un esquema por competencias, la descripción del puesto puede hacerse con diferente grado de detalle en cuanto a las funciones y debe contener un correcto detalle de las competencias requeridas para cada puesto, con el grado de cumplimiento necesario.

Una vez que se ha definido el modelo de competencias y se han elaborado las descripciones de puestos, se deberán asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo.

2.3.7.4. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Gordillo (2008, p. 56) “Evaluar significa la emisión de un juicio de valor que resulta de la comparación el proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada”

Si la identificación de las competencias constituye el punto de partida en cualquier estudio sobre competencias, podemos afirmar que sólo a través de la evaluación es que podemos conocer cómo se presentan esas competencias en los distintos individuos, detectando de esta manera necesidades de desarrollo, con la finalidad de implementar una serie de acciones que propicien el perfeccionamiento de las mismas.

Una vez identificadas se procede a la normalización de las competencias que consiste en convertir a cada competencia en una norma acordada, como un referente válido común. Según (Alles, 2015, p. 71), la Norma de Competencia Laboral (NCL) está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, y actitudes que fueron identificados en la etapa anterior para lograr un desempeño competente en una determinada función productiva. Se constituye en NCL cuando es aceptada como tal; es decir, como un referente o estándar sobre una determinada ocupación y es la base para la evaluación de competencias. Un estándar permite comparar un cierto desempeño observado contra dicho referente, para establecer si se adecua o no al mismo.

Se evalúan las competencias previas del postulante, se usa el modelo de evaluación PLAR (Prior Learning Assessment Recognition), que bien puede interpretarse como: Reconocimiento de Competencias Relevantes, tendiendo como fundamento básico reducir los costos de capacitación, contratar personal competente.

Esta evaluación exige instrumentos de evaluación y validación bastante específicas, basadas –por supuesto- en la existencia de un perfil ocupacional para el oficio que ejerce la persona a la cual se va a evaluar, perfil que la empresa ha de tener claramente definido. (Cuestas, 2008, p. 129)

Algunos instrumentos utilizados en la evaluación de competencias aplicadas a la selección de personal, pueden ser:

- Pautas de cotejo, basadas en las sub-competencias (en especial prácticas y actitudinales) que debe observar el evaluador en el evaluado.
- Pruebas de opciones múltiples para evaluar conocimientos, habilidades y actitudes.
- Cartas de respaldo (de empleadores anteriores, por ejemplo.) Es una especie de certificado que emite el empleador donde se especifica, a manera de lista de chequeo, las competencias del evaluado. Y sirven de validación de las competencias.
- Aporte de pruebas, basadas en el producto del trabajo del evaluado.
- Entrevista: según la complejidad, se puede acompañar una entrevista con el evaluado y/o sus empleadores.

2.3.7.5. PRINCIPALES INSTRUMENTOS: EVALUACIÓN PSICOLÓGICA Y LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

La evaluación psicológica y la entrevista no son excluyentes, es decir, que en un proceso de selección se pueden aplicar ambas herramientas, lo cual es ideal; no es nueva la evaluación de candidatos en aspectos generales, pero si en el enfoque. La evaluación psicológica tradicional se realiza con la aplicación de *tests* y es indispensable la intervención de un psicólogo entrenado en la materia; mientras que la evaluación por competencias los instrumentos de evaluación son

definidas por la máxima dirección y son de esa compañía en particular, por lo tanto, la definición de la competencia puede diferir entre empresas. Así también en el caso de las entrevistas por competencias la realiza una persona entrenada que puede o no ser psicólogo.

La forma ideal de comparar candidatos para una misma búsqueda es preparar una hoja de trabajo con el siguiente esquema:

TABLA 9: *Esquema para comparar candidatos*

Perfil	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Conocimientos informáticos				
Competencias – características personales requeridas				

Fuente: García, 2009, p 98

Elaboración propia

De este modo se podrá rápidamente establecer diferencias objetivas entre ellos.

2.3.7.6. METODOLOGÍA DEL DISEÑO DE COMPETENCIAS: EL ANÁLISIS FUNCIONAL

El análisis funcional se define como: “Una metodología de investigación que permite reconstruir -luego de desarrollar una serie de etapas- las competencias que debe reunir un/a trabajador/a para desempeñarse competentemente en un ámbito de trabajo determinado”. Momolar, P. (2010, p. 20). Es entonces un proceso de desagregación a partir del propósito clave de una empresa, una organización o un rol ocupacional, que se utiliza para identificar las competencias

inherentes al ejercicio de las funciones laborales y de las actividades que las componen. Para trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar definiendo la visión, la misión y los valores que son los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

Seguidamente se definirán las competencias y las pruebas a aplicarse.

Es necesario que la máxima conducción de la institución participe antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

El procedimiento de esta metodología consiste en un proceso de investigación que se realiza sobre organizaciones que actúan en un determinado campo de producción de bienes o de servicios.

- El primer paso de esta metodología implica seleccionar un conjunto de empresas u organizaciones productivas representativas del sector de actividad que se quiere investigar.
- El segundo paso consiste en seleccionar una empresa concreta o una organización productiva a fin de estudiar las competencias laborales.
- El tercer paso implica definir el propósito clave que caracteriza el objetivo de la organización y el marco de condiciones dentro del cual se pretende alcanzarlo.
- El cuarto paso consiste en definir las funciones, las sub-funciones o los grandes grupos de actividades con los que se organiza una empresa, con el objeto de concretar el propósito clave enunciado.
- El quinto paso apunta a seleccionar, dentro de esas funciones y/o sub-funciones, los roles laborales críticos que mejor contribuyen a que la organización alcance el propósito clave enunciado.
- El sexto paso se cumple una vez seleccionado el rol laboral. Para ello se entrevista a los trabajadores que ejercen ese rol para conversar sobre las acciones que realizan. Este relevamiento será realizado siguiendo el enunciado verbo + objeto + condición.
- El séptimo paso consiste en reconstruir un conjunto de acciones del trabajador, las cuales serán reagrupadas en grandes funciones y/o sub-funciones; así, el conjunto de acciones laborales agrupadas dentro de una gran

función se denomina “unidad de competencia” y cada conjunto de sub-funciones agrupadas se denomina “elemento de competencia”.

- El octavo paso consiste en reconstruir para cada uno de los elementos de competencia, que será enunciado como verbo + objeto + condición, los criterios que se ponen en juego para llevar a cabo esa sub-función en concordancia con el propósito clave de la empresa.
- El noveno paso representa el enunciado de los signos a partir de los cuales el trabajador evidencia que los procedimientos que ha seguido en su accionar son correctos y corresponden a las "buenas prácticas" sugeridas por la empresa.

Los resultados del análisis funcional se expresan en mapas funcionales, que es el instrumento que representa las distintas funciones que el individuo, al cumplir determinado rol laboral, debe desarrollar para alcanzar el propósito clave de su rol. Este mapa se expresa en unidades y en elementos de competencia.

Es posible obtener un mapa funcional por empresa, el cual expresará el propósito clave de la organización y las funciones que agrupan, a su vez, las diversas actividades que se desarrollan en la misma. Queda expuesta en él la estructura organizacional de la institución empresarial, cuya visualización resulta de gran utilidad, ya que permite hacer conscientes las contribuciones específicas que realizan cada subsector o departamento de la organización.

2.3.8.RESTAURANTE

2.3.8.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

Un restaurante es básicamente un establecimiento comercial en el mayor de los casos, público donde se paga por la comida y bebida, para ser consumidas en el mismo local o para llevar.

Mincetur (2004, p. 4) en el Artículo 2° del Reglamento de Restaurantes del Perú lo define como: “Establecimiento que expende comidas y bebidas preparadas al público en el mismo local, prestando el servicio de acuerdo a las

normas sanitarias correspondientes y servicio en las condiciones que señala el Reglamento”.

La palabra proviene del francés “restaurant” que significa “restaurativo”, refiriéndose a la comida que se ofrecía en esa época (un caldo de carne), con la que se denominan a las casas de comidas.

En el Perú este sector de gastronomía en los últimos años ha tenido un importante crecimiento, favorecido por una serie de factores, siendo el más importante el reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel mundial, un mayor impulso a la formación institucionalizada de esta área; así como el incremento de las personas que por diferentes circunstancias comen fuera de sus casas; estos entre los más importantes. Este ritmo estable de crecimiento ha generado importantes oportunidades de inversión.

2.3.8.2. PERSONAL DE UN RESTAURANTE

Según el Mincetur se establece que el personal de un restaurant es:

- Jefe de Comedor. - Persona con capacitación y/o experiencia, debidamente uniformada, encargada del perfecto funcionamiento del comedor, de recibir y atender a los clientes, así como de cuidar la buena presentación de los platos y del servicio en general.
- Chef. -Persona que ha concluido estudios como tal, debidamente uniformada, que desempeña la función de jefe de cocina del restaurante.
- Barman. -Persona capacitada y/o con experiencia, debidamente uniformada, con conocimiento como mínimo de un idioma extranjero, encargada de la preparación y presentación de bebidas en sus distintas formas y combinaciones en el bar.
- Jefe de Cocina. - Persona con capacitación y/o experiencia debidamente uniformada, que supervisa y coordina la labor desarrollada por el personal subalterno en la cocina del restaurante.

- Capitán de Mozos. - Persona con capacitación y/o experiencia encargada de apoyar al Maître o Jefe de Comedor, debidamente uniformada, encargada de recibir a los clientes y de cuidar la labor de los mozos.
- Mozo. -Personal para atención de los clientes en el comedor, debidamente uniformada.
- Personal subalterno. - Personal capacitado y/o con experiencia encargado de la preparación de los alimentos, y de seguir todas las instrucciones del chef o del jefe de cocina.

2.3.9.ADMINISTRACIÓN

2.3.9.1. DEFINICIONES

La Administración se define como: “El Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. Y el administrador “Es la persona responsable de adoptar políticas orientadas a lograr la máxima rentabilidad de la empresa; de promover un servicio de calidad para sus clientes, promover buenas relaciones entre sus empleados, autorizar precios, promociones, auspicios, etc. Aporte de planeamiento, organización, dirección y control” (Freeman, et.al., 2008, P. 25-26).

2.3.9.2. FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES

Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos.

- Planificación: La planificación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones, esto es de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

- Organización: Organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.
- Integración del personal: La integración el personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planificación profesional y compensación tanto de candidatos a ocupar un puesto como los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr eficaz y eficientemente realización de las tareas.
- Dirección: La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
- Control: El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño en base a metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de empresa.

2.4. HIPOTESIS

2.4.1. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN (DESCRIPTIVA - PREDICTIVA)

Dado que no existe un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para las áreas operativas en los restaurantes de Arequipa, es probable que con la implementación de este modelo se elija la mejor opción para los puestos de trabajo en las áreas mencionadas.

CAPITULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TABLA 10: *Cuadro de operacionalización de variables*

Variable Única	Dimensiones	Indicadores	Sub Indicadores	Niveles de medición	Instrumento
Modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias	Reclutamiento de personal.	Análisis de puestos de trabajo	Identificación de puestos Clasificación de puestos Identificación de Unidades de competencias laborales (funciones generales) por puesto de trabajo. Descripción de elementos de competencia (sub funciones). Elaboración de Mapas funcionales	Escala Nominal	Cuestionario
	Selección de personal.	Elementos del proceso de selección de personal	Planeación de personal Análisis de puestos Candidatos		
	Competencias	Determinación de competencias por puesto de trabajo Reclutamiento por competencias	De base Técnico-profesionales Transversales Elección de estrategias de comunicación para la difusión Recepción y filtración de curriculums u hojas de vida.		
		Selección por competencias laborales	Aplicación de Pautas de cotejo. Herramientas de valoración y medición de conocimientos técnico profesionales Reconocimiento de las competencias de base Evaluación de las competencias transversales *Referencias para validar las competencias Pruebas de producción, Entrevista por competencias		

Fuente: propia

Elaboración: propia

2. ENFOQUE DE ESTUDIO

La presente investigación presenta un enfoque Mixto: Cuantitativo y Cualitativo. Cuantitativo, debido a que plantea un problema de estudio delimitado, concreto y sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas. (Hernández, et al., 1997). Y Cualitativo porque para el desarrollo de nuestra propuesta, hemos utilizado el modelo de selección por competencias de Marta Alicia Alles.

3. ALCANCE O NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de campo ya que los datos se obtendrán directamente de la realidad concreta.

El nivel de investigación es descriptiva explicativa, descriptiva puesto que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno analizado; y explicativa ya que se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Y presenta un enfoque cuantitativo.

3.1. DISEÑO GENERAL DE LA INVESTIGACION

La investigación tiene un diseño no experimental debido a que las variables no serán manipuladas deliberadamente. Es transversal porque se realizará en un determinado momento de tiempo midiendo la situación actual.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. POBLACIÓN

La población en esta investigación está conformada por los responsables de la toma de personal en los restaurantes de la ciudad de Arequipa que hacen un total de 85 restaurantes registrados en la Cámara de Comercio de Arequipa, Asociación

de hoteles y restaurantes y Asociación Gastronómica de Arequipa. A continuación, se presenta la relación según esta distribución.

TABLA 11. *Relación de Restaurantes en la ciudad de Arequipa*

RELACIÓN DE RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE AREQUIPA

CÁMARA DE COMERCIO DE AREQUIPA	1. Consetur S.A. La Posada del Puente
	2. Great Service - Servicios Turísticos El Tablón S.A.C.
	3. Transformadora de Alimentos América S.A.C. Presto
ASOCIACIÓN DE HOTELES Y RESTAURANTES (AHORA)	4. Café restaurante La Bóveda de San Agustín Social Club
	5. Picantería Turística Tradición Arequipeña
	6. Restaurant Ary Quepay
	7. Restaurant La pachamanca de Don Betto
	8. Restaurante El Cebillano
	9. Restaurant Manolo
	10. Restaurante Sol de Mayo
	11. Restaurante Sonccollay
	12. Restaurante La Gran Reserva
	13 . Patio del Ekeko
ASOCIACIÓN GASTRONÓMICA DE AREQUIPA (AGAR)	14.La Trattoría del Monasterio
	15. Chef Parrillero
	16. Chicha
	17. Consorcio Bon Gourmet
	18. El Hornito Pizzeria's
	19, Señor Carbón
	20. El Perico
	21. Pollo Real
	22. Inkafé Plaza
	23. La Caleta
	24. La Fiera

	25. La Gran Reserva
	26. La Lucila
	27. La Nueva Palomino
	28. Los Guisos Arequipeños
	29. Norte Marino
	30. Pepes Chicken
	31. Pescadores
	32. Restaurante Mares
	33. Sambambaias
	34. Señor Carbón
AVENIDA DOLORES	35. Chifa Ka Hing
	36. Espadas de Manolo
	37. Chef Parrillero
	38. Brunnos
	39. Rustica
	40. Del ajo y ají
	41. Chifa Fong Mey
AVENIDA ESTADOS UNIDOS	42. Capriccio
	43. King's Broster
	44. Toro Loco
	45. La alemana
	46. El mamut
	47. Süß
AVENIDA TRINIDAD MORÁN	48. Pinpoyo
	49. Cevichop
	50. Amadeus
	51. La barra
	52. Moche Cevicheria
	53. La casita
	54. Kebab 52
	55. A brasa
	56. A la parrilla

57. Los Linares Málaga
58. Manta Cevicheria
59. Alejandro
60. El perla
61. Patatas
62. Mr. Pollo
63. Tributo Cevicheria
64. El típico Norteño
65. Manduca
66. FungWha
67. Santoro
68. El garaje
69. Mr. Sushi
70. Pizzería Marengo
71. Misti Sushi
72. Don cocodrilo
73. Antica pizzería
74. El costillar carnes y vinos
75. Mamaito Cevicheria
76. La sangucheria de mercaderes
77. El canalla
78. El mamacocha Cevicheria
79. El cielo arequipeño
80. Orgullo norteño
81. Purito limón
82. Costumbres
83. Sabores del misti
84. Hot chix
85. El negro Cevicheria

Fuente: “Cámara de comercio de Arequipa”, “Asociación gastronómica de Arequipa” y “Asociación de hoteles y restaurantes”

Elaboración: propia

3.2.2.MUESTRA

Para el cálculo de la muestra se utilizará la siguiente fórmula, teniendo en cuenta que se trata de una población finita.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = 70$$

Donde:

N = Total de la población = 85

Z= 1.96 al cuadrado (Corresponde a un nivel de confianza del 95%)

p = Proporción esperada (se asumió máxima dispersión de las proporciones poblacionales, de manera que p = 0.5)

$$q = 1 - p = 0.5$$

e = Precisión o margen de error = 5%

Aplicando la fórmula, obtenemos una muestra de 70 restaurantes, sin embargo se trabajará con el total de la población, es decir con 85 restaurantes.

3.3. TECNICAS E INSTRUMENTO

El procesamiento de datos se efectuará mediante el uso de técnicas y herramientas estadísticas, a través de cuadros estadísticos, representados gráficamente en barras, pie, etc.; así los hallazgos obtenidos de este proceso serán interpretados en base a la teoría, objetivos e hipótesis de la investigación.

3.4. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

Se aplicará la técnica de encuesta al personal responsable de la toma de personal en los restaurantes, a través de su instrumento elaborado por las investigadoras y validado por expertos.

La duración de la aplicación del cuestionario será de aproximadamente 25 minutos.

3.5. PROCESO DE RECOLECCIÓN, SISTEMATIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de datos primeramente se solicitará la autorización de los restaurantes de Arequipa y luego se verificará la existencia de los recursos a emplearse.

Cuando se realice la recolección de datos se realizará un proceso de análisis documental para extraer los datos requeridos por la investigación, y en el momento de aplicar los instrumentos se darán inicialmente las instrucciones necesarias, así como la motivación respectiva para que respondan con veracidad.

3.5.1. FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1.1. FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias con las que se trabajarán serán la encuesta realizadas al administrador o el que hace sus veces.

3.5.1.2.FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias están compuestas por la observación documental, la revisión bibliográfica, de publicaciones de aportes sobre el tema, páginas web, artículos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. DATOS GENERALES DE LOS JEFES DE PERSONAL

TABLA 12. *Edad del Jefe de Personal*

	F	%
23 -31	11	13%
32 -40	20	24%
41 – 49	28	33%
50 -58	26	31%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: propia

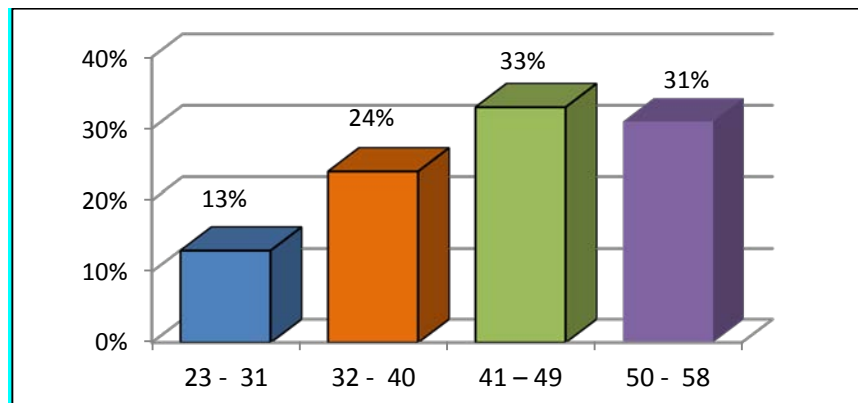


Figura 1. En el gráfico se aprecia que el personal responsable de recursos humanos presenta edades que oscilan entre 23 y 58 años de edad correspondiendo a jóvenes adultos; siendo aproximadamente la tercera parte del total cuyas edades de 41 a 49 años las edades predominantes; seguido del 31% que tienen entre 50 y 58 años; sumados estos porcentajes se tiene que el 64% de los encuestados son adultos, según la edad cronológica, ya que tienen entre 41 y 58 años.

TABLA 13. *Tiempo que labora como Jefe de Recursos Humanos en el restaurant*

	F	%
1 -5	17	20%
6- 10	8	9%
11- 15	11	13%
16- 20	42	49%
Sin información	7	8%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

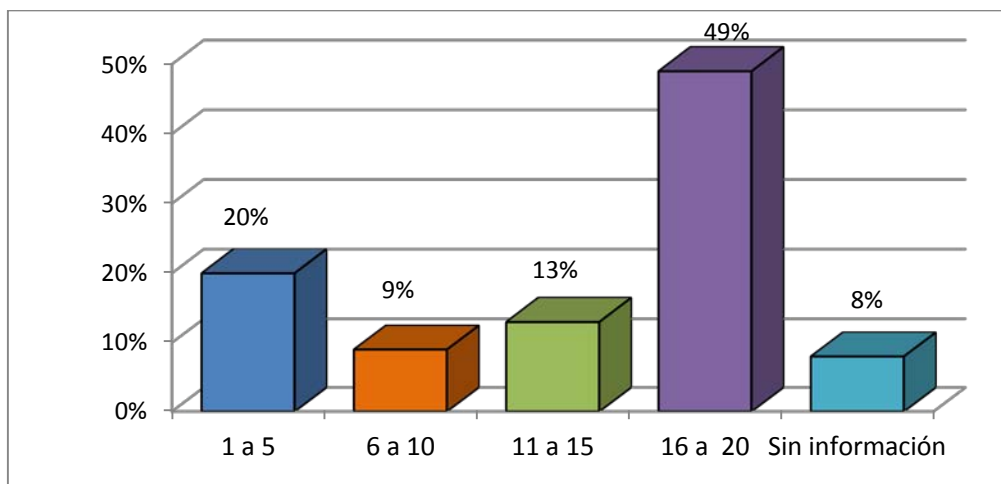


Figura 2. Los datos porcentuales demuestran que el tiempo que laboran los jefes de recursos humanos de los restaurantes oscila entre 1 a 20 años, predominando aquellos que laboran más tiempo en la institución, esto es entre 16 a 20 años con un 49%o casi la mitad del total de encuestados; seguido por el 20%que opuestamente tienen poco tiempo de servicio en la institución ya que laboran entre 1 a 5 años y el 22% labora entre 6 a 15 años. Se precisa por tanto que la mayoría de los jefes de recursos humanos en los restaurantes han adquirido una larga experiencia en el trabajo que realiza, lo que favorece su desempeño laboral.

TABLA 14. *Profesión del Jefe de Recursos Humanos del restaurant*

	F	%
Administrador	17	20%
Contador	6	7%
Ingeniero Industrial	3	4%
Docentes	6	7%
Chef	28	33%
Arbitro	1	1%
Sin información	24	28%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

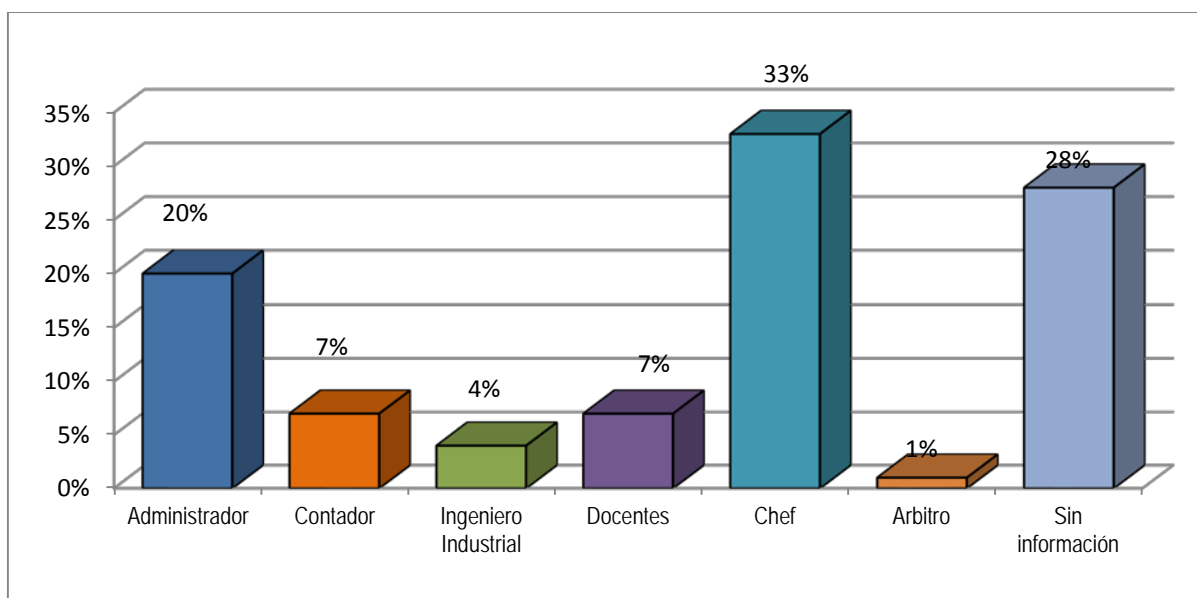


Figura 3. Se aprecia que el 38% son profesionales, específicamente, la mayoría o el 20% son administradores y en menores porcentajes son contadores, ingenieros industriales o docentes; así solo en el primer caso tienen una carrera profesional que corresponde al cargo que desempeñan.

Por otro lado, la tercera parte del total o el 33% son chef lo que está relacionado a la actividad de la institución.

4.2. CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

TABLA 15. *Tiene usted conocimiento en qué consiste el Modelo de gestión por competencias su Organización*

	F	%
Si	15	18%
No	54	64%
Sin Información	16	19%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

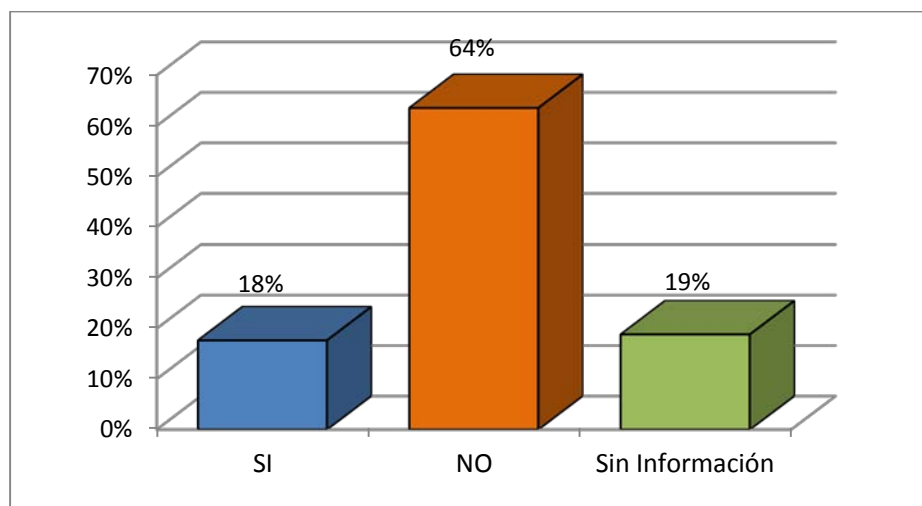


Figura 4. Se aprecia en la tabla que respecto al conocimiento que tienen los jefes de recursos humanos de los restaurantes sobre el modelo de gestión por competencia en su organización es elevado el porcentaje o el 64% que respondieron negativamente; mientras que un reducido 18% de los encuestados respondieron afirmativamente.

TABLA 16. *Durante su permanencia en su institución usted ha recibido capacitación y formación sobre el modelo por competencias.*

	F	%
Si	4	5%
No	75	88%
Sin Información	6	7%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

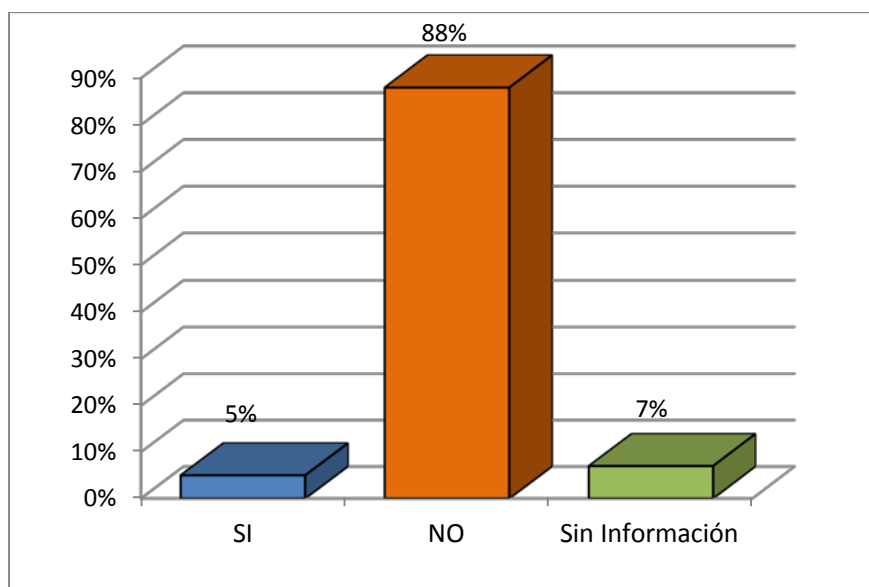


Figura 5. Al indagar a los jefes de recursos humanos de los restaurantes si durante su permanencia en su institución recibieron capacitación y formación sobre el modelo por competencias un relevante 88% señaló que no ha recibido dicha capacitación y formación; pues solo un insignificante 5% respondió afirmativamente.

TABLA 17. *En el restaurante, ¿Los procesos de gestión que se realizan están enfocados en un modelo por competencias?*

	F	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	10	12%
Indiferente	16	19%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	59	69%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

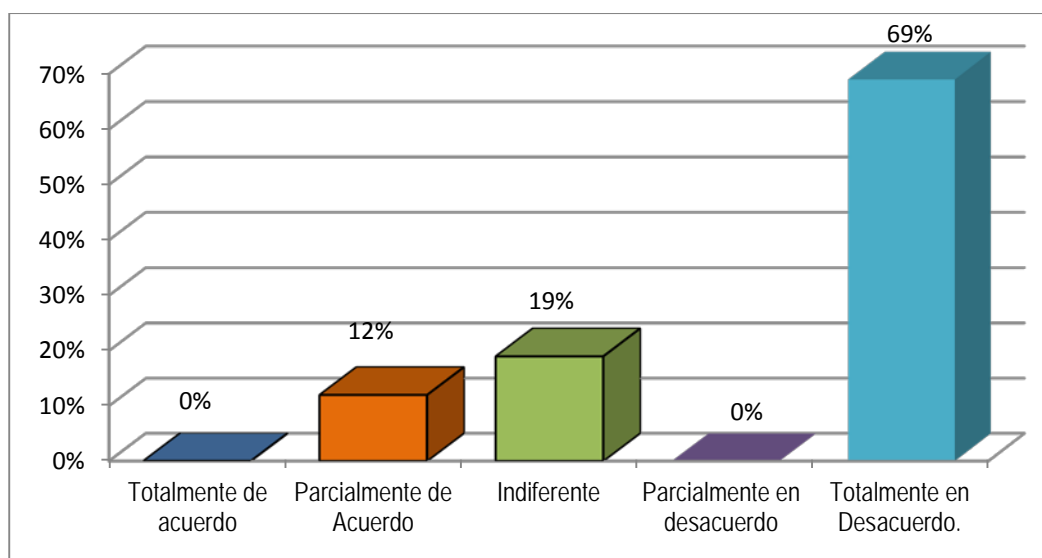


Figura 6. Los datos porcentuales en la presente tabla demuestran que, el 69% de encuestados están totalmente en desacuerdo con que los procesos de gestión están enfocados en un modelo por competencias; en tanto que es insignificante el porcentaje (12%) que está parcialmente de acuerdo, refiriéndose a que de alguna manera se realizan dichos procesos de gestión. Se precisa por tanto que en la gran mayoría de restaurantes la gestión que se realiza no se encuentra bajo el enfoque de un modelo por competencias.

TABLA 18. *¿Considera usted que en el restaurante se gestiona los recursos humanos por competencias?*

	F	%
Si	2	2%
No	78	92%
Sin Información	5	6%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

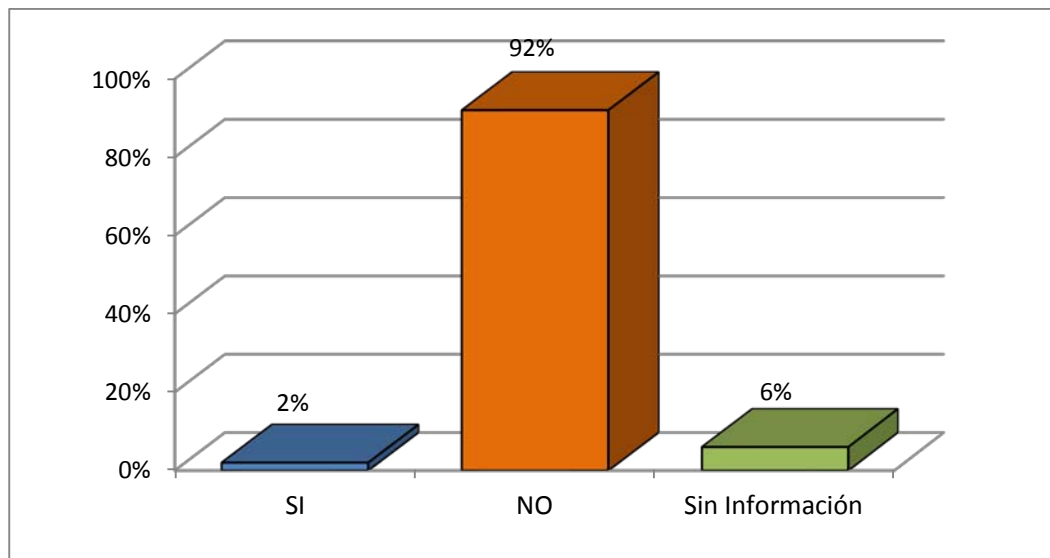


Figura 7. En la tabla se aprecia que el 92% del personal responsable no gestiona los recursos humanos por competencias; en tanto que es insignificante el porcentaje (2%) que respondieron afirmativamente.

TABLA 19. *¿Considera usted que en el restaurante los puestos están debidamente asignados según las habilidades de cada trabajador?*

	F	%
En todos los casos	10	12%
En la mayoría de los casos	22	26%
A veces	45	53%
Nunca	8	9%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

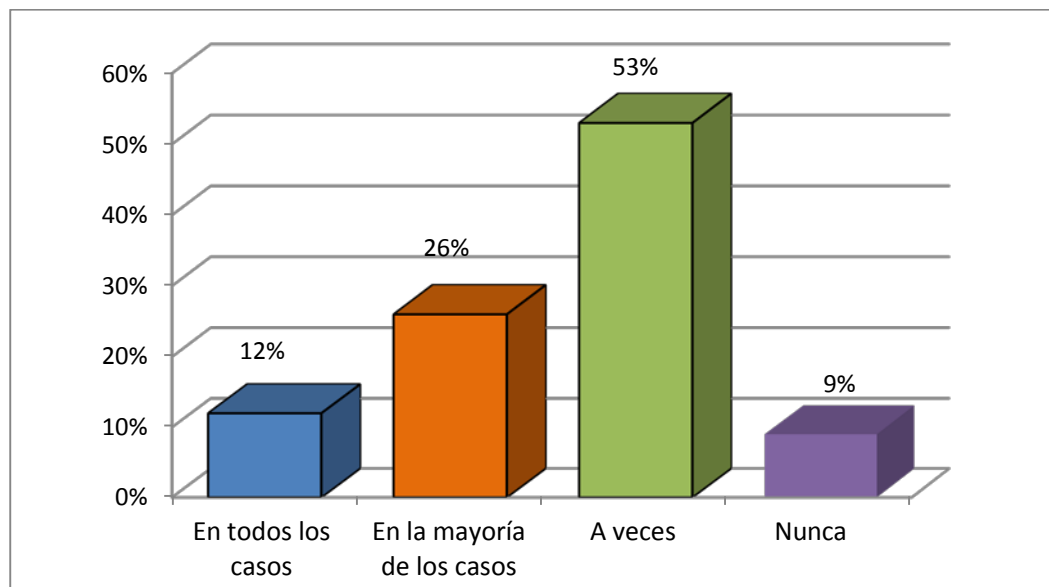


Figura 8. Respecto a que los puestos están debidamente asignados según las habilidades de cada trabajador, según la mayoría de los encuestados (53%) solo a veces sucede esto; en tanto que, para el 26% en la mayoría de casos, los puestos están debidamente asignados según las habilidades de cada trabajador.

TABLA 20. Existencia y cumplimiento de una política o reglamento interno y/o Manual de funciones que señale las acciones a seguir para el proceso de Reclutamiento y selección de personal

	F	%
Si existe	Siempre sigue rígidamente los pasos establecidos	4 5
	A veces sigue rígidamente los pasos establecidos	10 12%
	Nunca sigue rígidamente los pasos establecidos	6 7%
No existe		62 73%
Sin información		3 3%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

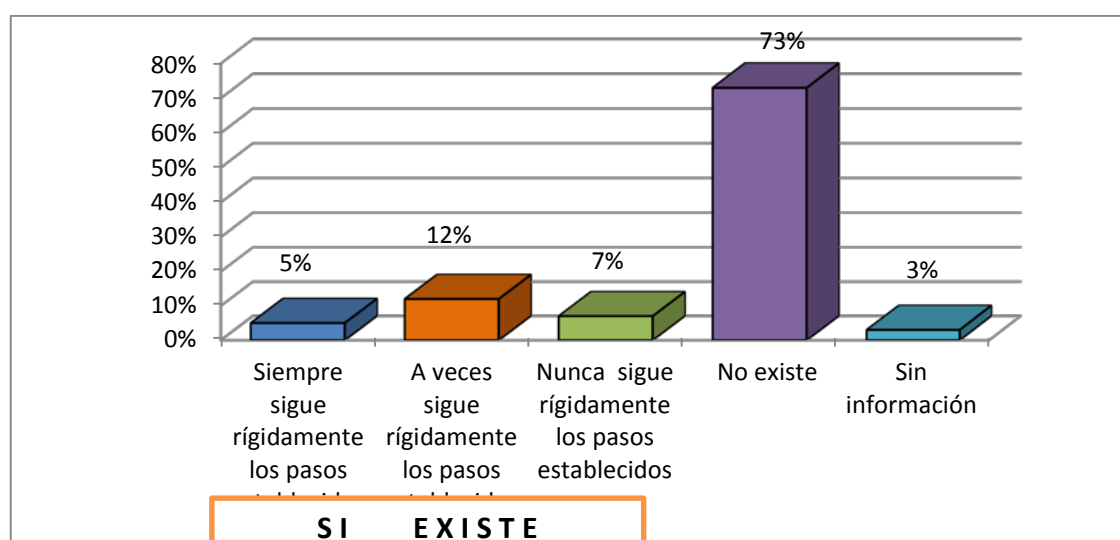


Figura 9 .Al indagar a los jefes de recursos humanos, si para el proceso de reclutamiento y selección de personal existe una política o reglamento interno y/o manual de funciones que señale las acciones a seguir, un 73% de los encuestados respondieron negativamente; en tanto que menos de la cuarta parte respondieron afirmativamente y de estos solo el 5% lo sigue siempre; en tanto que el 12% los sigue a veces.

4.3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

TABLA 21. *Generalmente el requerimiento de personal se produce por*

	F	%
Renuncia del personal	38	43%
Necesidad de personal capacitado	24	29%
Despido de personal	15	18%
Sin información	8	10%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

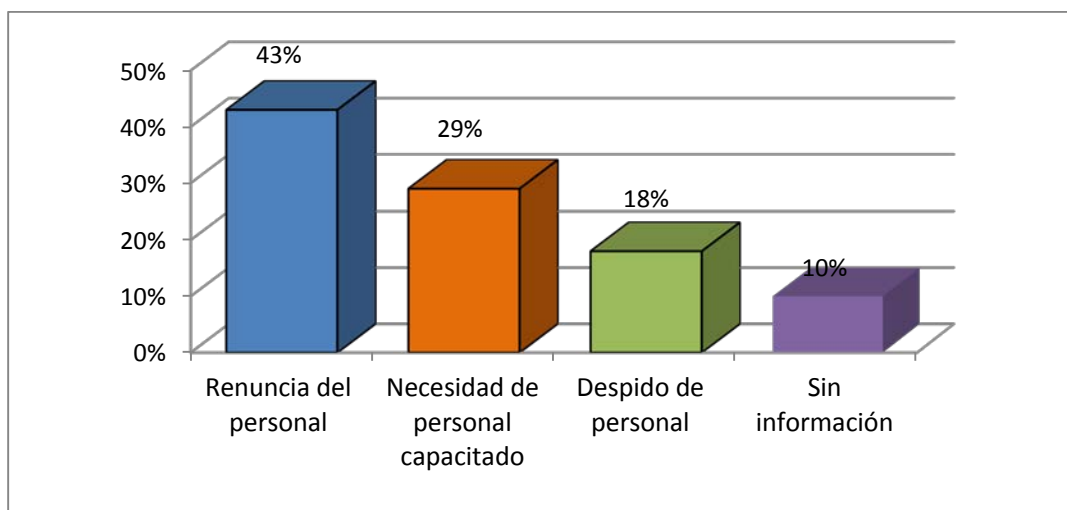


Figura 10. Para el requerimiento de nuevo personal en los restaurantes, el 43% de los encuestados, afirma que esto se produce por renuncia del personal; seguido del 29% que señalo que se produce por necesidad de personal capacitado, y por despido el 18%.

TABLA 22. *¿Están identificados claramente los puestos de trabajo?*

	F	%
Todos	25	29%
Algunos	60	71%
Ninguno	0	0%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

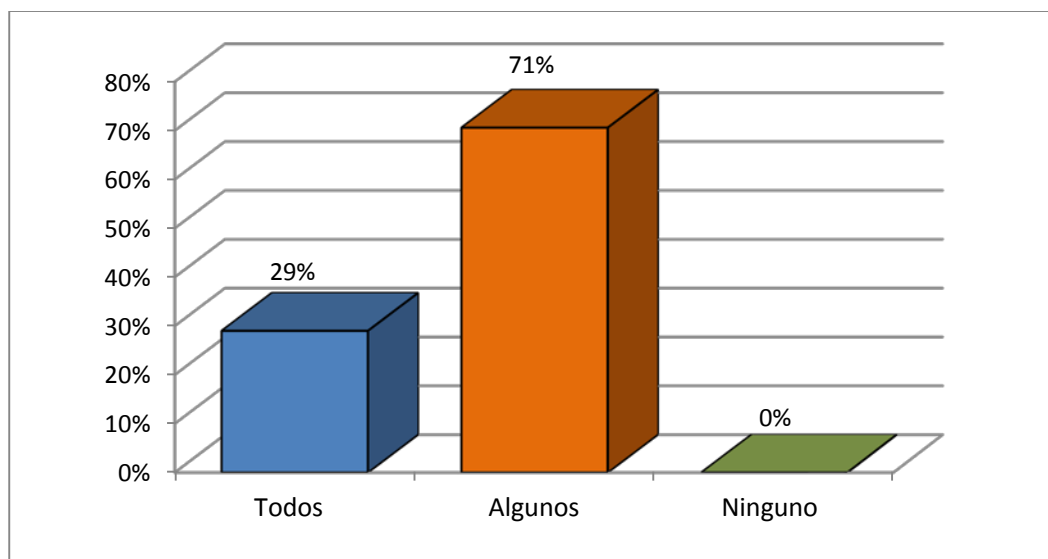


Figura 11. Se aprecia en la tabla qué respecto a la identificación clara de los puestos de trabajo, solo el 29% señaló que todos se encuentran claramente identificados; en tanto que según un elevado 71% señaló que solo algunos puestos se encuentran claramente identificados.

Tabla 23. *¿Cuál es el criterio para clasificar los puestos de trabajo?*

	F	%
Categorías	35	41%
Jerarquías	15	18%
Formación requerida	3	4%
Según los recursos humanos	8	9%
Ninguno	17	20%
Sin información	7	8%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

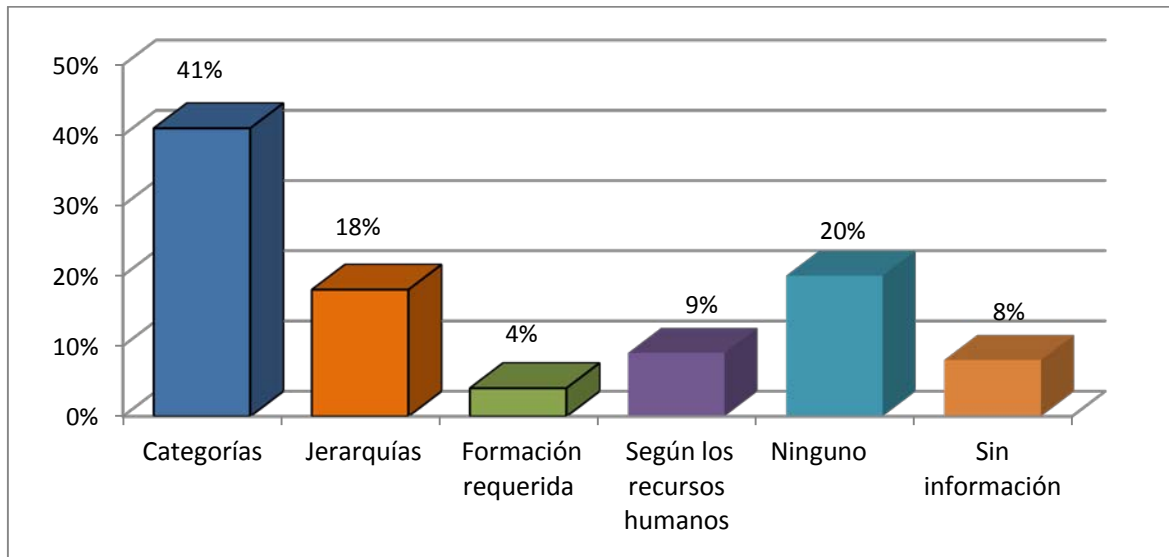


Figura 12. Se aprecia en la tabla que para clasificar los puestos de trabajo, 41% lo realiza por categorías, 18% por jerarquías, 9% según los recursos humanos, 4% por formación requerida; mientras que el 20 % no maneja ningún criterio de clasificación.

TABLA 24. *A su parecer el análisis de puestos de trabajo en el proceso de reclutamiento y selección de personal es un elemento esencial para la empresa*

	F	%
Siempre	21	25%
A veces	49	58%
Nunca	9	11%
Sin información	6	7%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

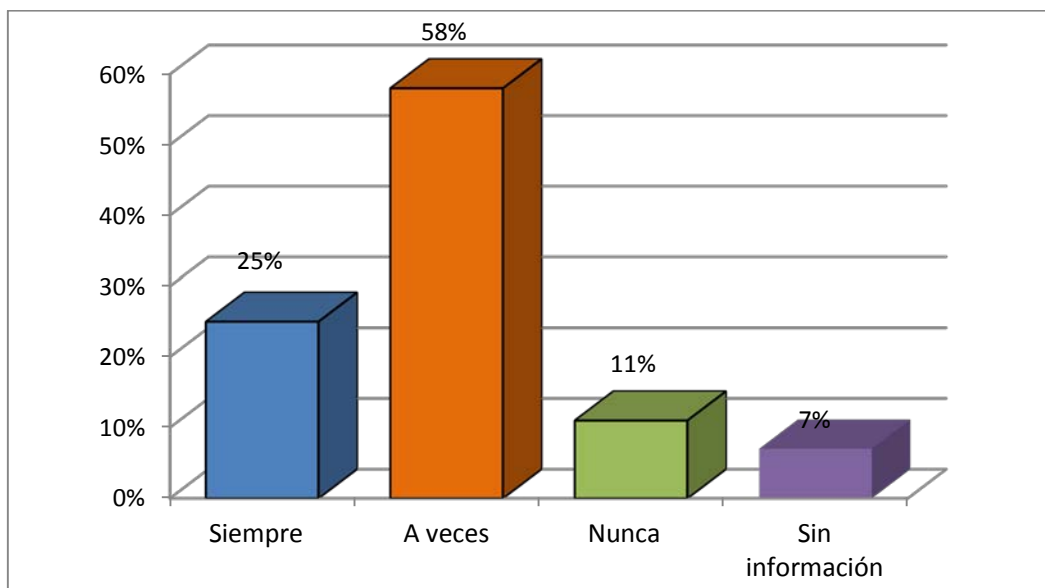


Figura 13. Los datos porcentuales registrados en la tabla demuestran que para el 58% solo “a veces” el análisis de puestos de trabajo, en el proceso de reclutamiento y selección de personal es un elemento esencial; pese a ser una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.

TABLA 25. *Previamente al proceso de reclutamiento y selección de personal cuenta con una descripción del puesto de trabajo vacante*

	F	%
Siempre	24	29%
A veces	53	63%
Nunca	0	0%
Sin información	8	8%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

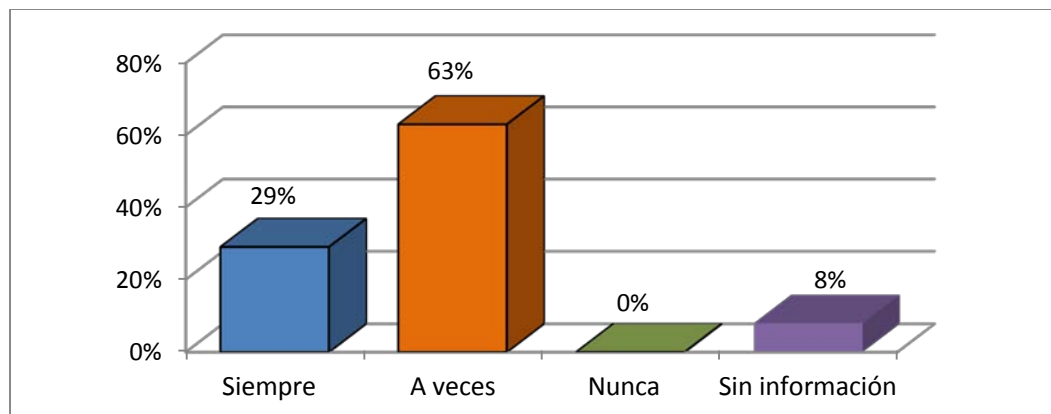


Figura 14. Respecto a si previo al proceso de reclutamiento y selección de personal, los jefes de recursos humanos de los restaurantes cuentan con una descripción del puesto de trabajo vacante, un relevante 63% señalo que solo a veces cuenta con dicha descripción, mientras que, solo el 29 % siempre cuenta con dicha descripción.

TABLA 26. *Considera usted que la descripción de los puestos se basa en*

	F	%
Funciones de puesto	68	80%
Competencias requeridas	6	7%
Sin información	11	13%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

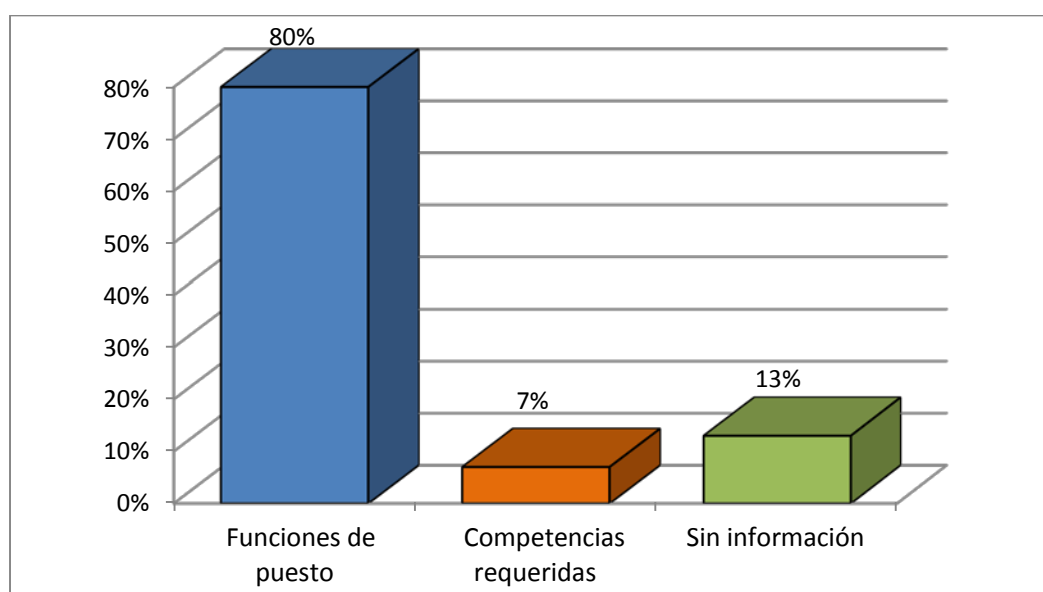


Figura 15. Los datos porcentuales registrados en la presente tabla demuestran que la gran mayoría de los jefes de recursos humanos de los restaurantes o el 80% consideran que la descripción de los puestos se basa en las funciones que se le atribuye al puesto vacante; pues solo un insignificante 7% de los encuestados señalo que dicha descripción se basa en las competencias requeridas para el desempeño del puesto de trabajo.

TABLA 27. *La descripción y análisis de puestos existentes en la empresa es*

	F	%
Excelente	4	5%
Bueno	29	34%
Regular	40	47%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Sin información	12	14%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: propia

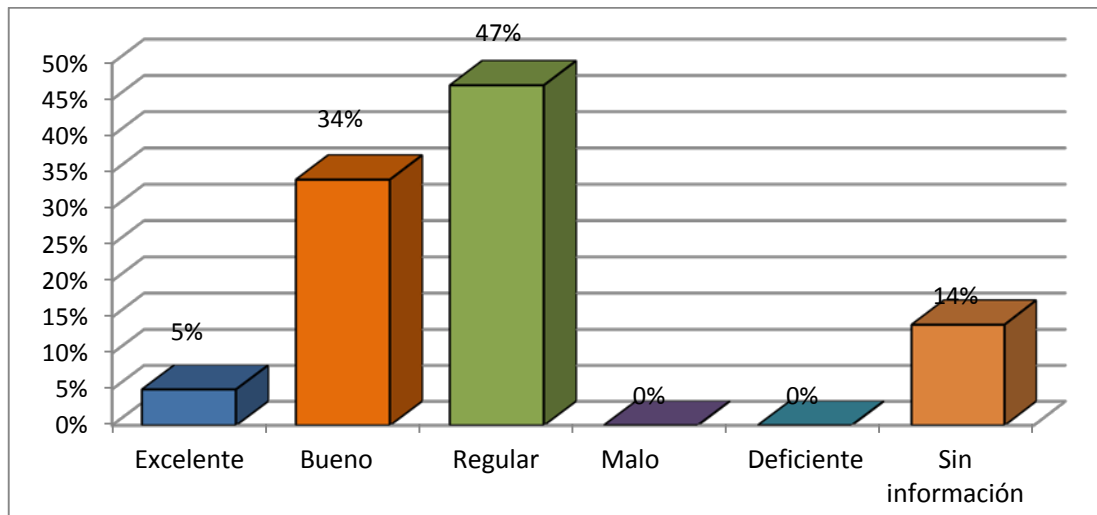


Figura 16. La apreciación de los jefes de recursos humanos en los restaurantes respecto a la descripción y análisis de puestos, es excelente solo para un insignificante 5%; en tanto que para el 34% es bueno, mostrando su satisfacción con dicho proceso; no obstante un elevado 47% de los encuestados mostraron no estar totalmente satisfechos, ya que consideran que el proceso de descripción y análisis de puestos en el restaurante es regular.

4.4. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

TABLA 28: Señale las fuentes que fundamentalmente usa en el proceso de reclutamiento

	FUENTES INTERNAS				FUENTES EXTERNAS									
	Trabajadores del restaurante		Familiares o recomendados por los trabajadores		Organizaciones o agrupaciones del ramo		Anuncios en diferentes medios de publicidad		Agencias de empleos		Solicitudes espontaneas		Instituciones educativas	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SI	53	62%	39	46%	0	0%	46	54%	15	18%	21	25%	11	13%
NO	32	38%	46	54%	85	100%	39	46%	70	82%	64	75%	74	87%
TOTAL	85	100%	85	100%	85	100%	85	100%	85	100%	85	100%	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

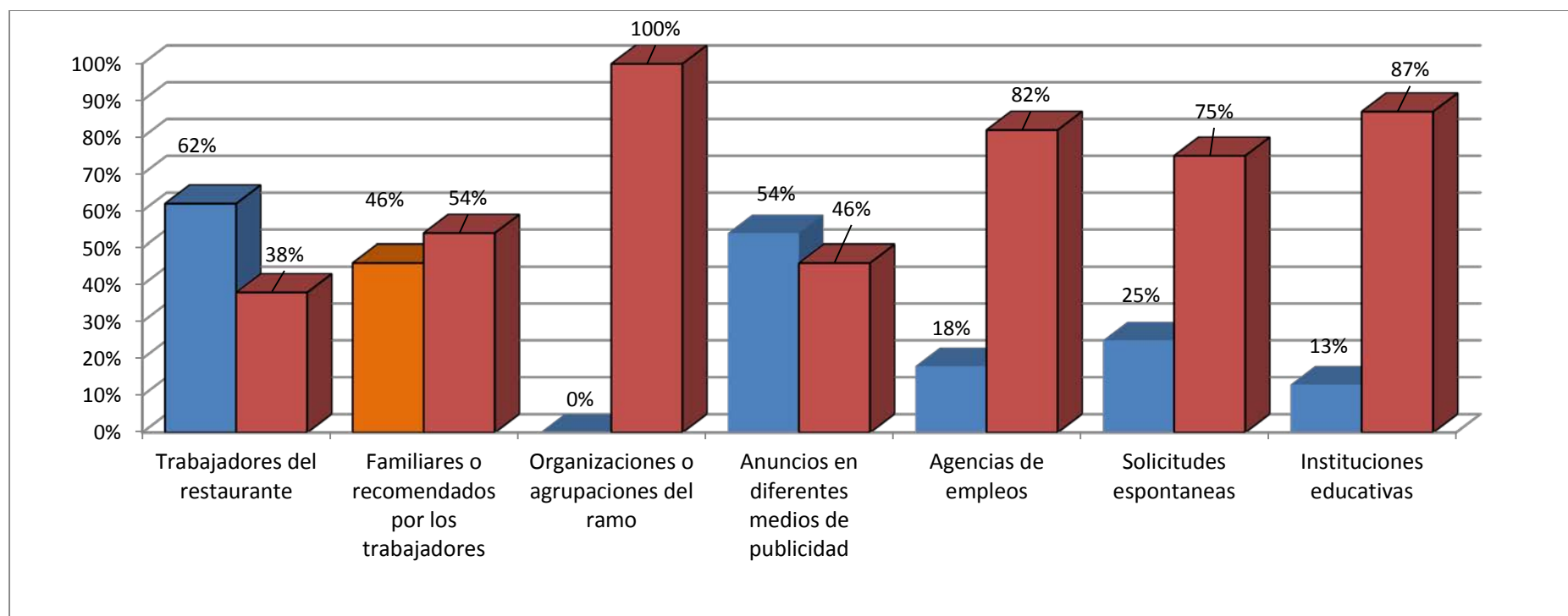


Figura 17. El 62% de los jefes de recursos humanos señalaron que utilizan como fuente de reclutamiento de personal los propios trabajadores que laboran en el restaurante; siendo este el porcentaje mayoritario. Otra fuente interna importante, según el 46%, es a través de familiares y/o recomendados de los trabajadores. Por otro lado, respecto al uso de fuentes externas, según el 54% su fuente son los anuncios en diferentes medios de publicidad; un 18% usan como fuentes las agencias de empleos; siendo la fuente menos usada por los encuestados las instituciones educativas (13%).

TABLA 29. *En que medios solicita personal para cubrir la vacante*

	MEDIOS IMPRESOS								AUDIO-VISUALES				MEDIOS DIGITALES							
	Diario local		Revistas		Volantes		Afiches		Radio- TV		Telefonía		Facebook		Página web especializada		Bolsa de trabajo		Filtración de hojas de vida	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SI	30	35%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	29	34%	3	4%	8	9%	3	4%
NO	16	19%	46	54%	46	54%	46	54%	46	54%	46	54%	17	20%	43	50%	38	45%	43	50%
S. Inf.	39	46%	39	46%	39	46%	39	46%	39	46%	39	46%	39	46%	39	46%	39	46%	39	46%
TOTAL	85	100%	85	100%	85	100%	85	100%	85	100%	85	100%	85	100%	85	100%	85	100%	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

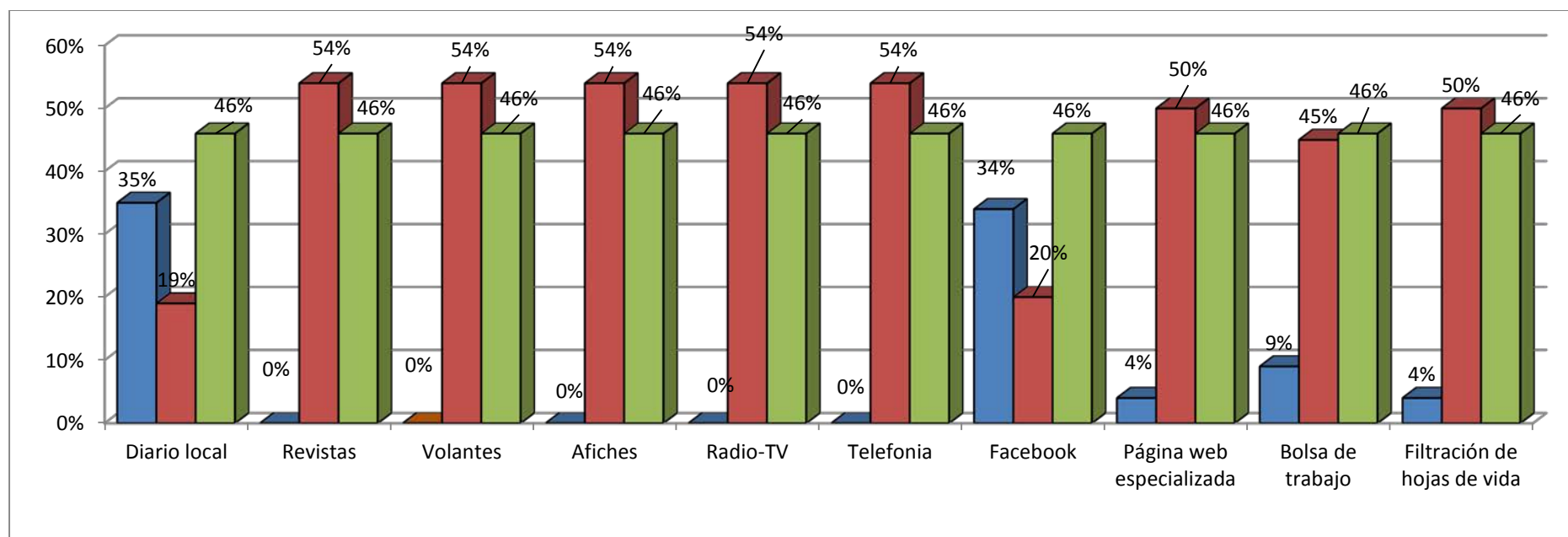


Figura 18. Respecto al envío de mensajes escritos a través de los medios impresos para atraer candidatos a un puesto vacante se aprecia que el 35% usa los diarios locales; siendo este el único medio impreso usado por los encuestados, ya que en ningún caso se usan otros medios como revistas, volantes o afiches. En relación al uso de medios audio-visuales, los que a pesar de ser efectivos no son medios usados por ninguno de los jefes de recursos humanos de los restaurantes. Por otro lado, con respecto al uso de medios digitales el más usado es el Facebook por el 34% de los encuestados; en insignificantes porcentajes iguales de 4% usan las páginas web especializadas o la filtración de hojas de vida respectivamente; así también el 9% usa como medio de reclutamiento la bolsa de trabajo existente en la internet.

TABLA 30. Muestre su acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: *Es tan alta la demanda de trabajo que cualquier medio que se use permite un buen reclutamiento de personal*

	F	%
Totalmente de acuerdo	2	2%
De Acuerdo	6	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	66%
En desacuerdo	21	25%
En total desacuerdo.	0	0%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

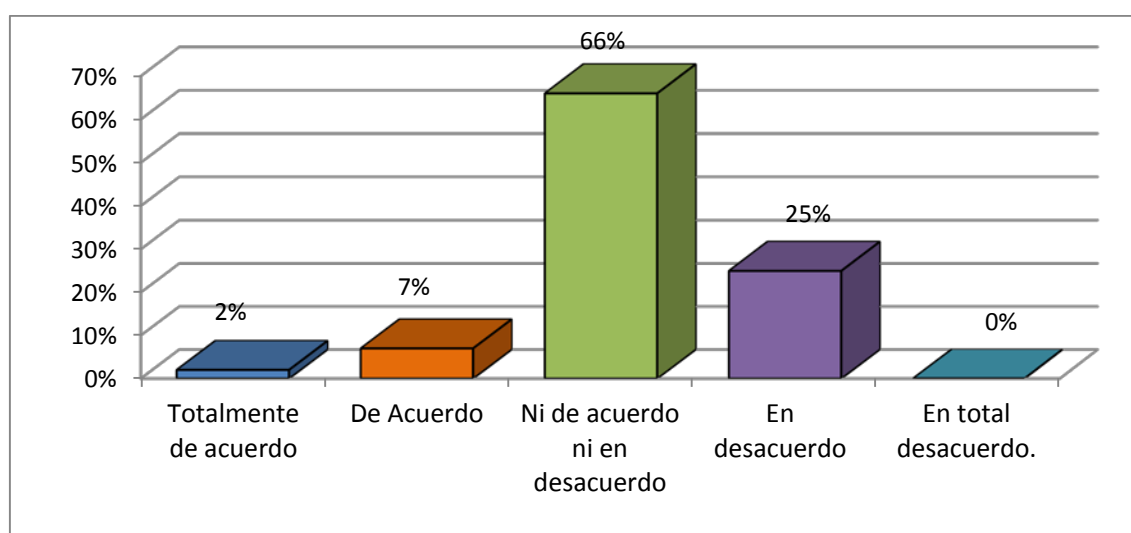


Figura 19. En la presente tabla se aprecia que frente a la afirmación “Es tan alta la demanda de trabajo que cualquier medio que se use permite un buen reclutamiento de personal”, un elevado 66% no está de acuerdo ni en desacuerdo; así la cuarta parte de los encuestados señalaron estar en desacuerdo con esta afirmación.

TABLA 31. *El proceso de reclutamiento realizado se concreta en la presentación de solicitudes de trabajo*

	F	%
Todos los interesados	0	0%
La mayoría de interesados	43	51%
Algunos	33	39%
Pocos interesados	6	7%
Muy pocos	3	3%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

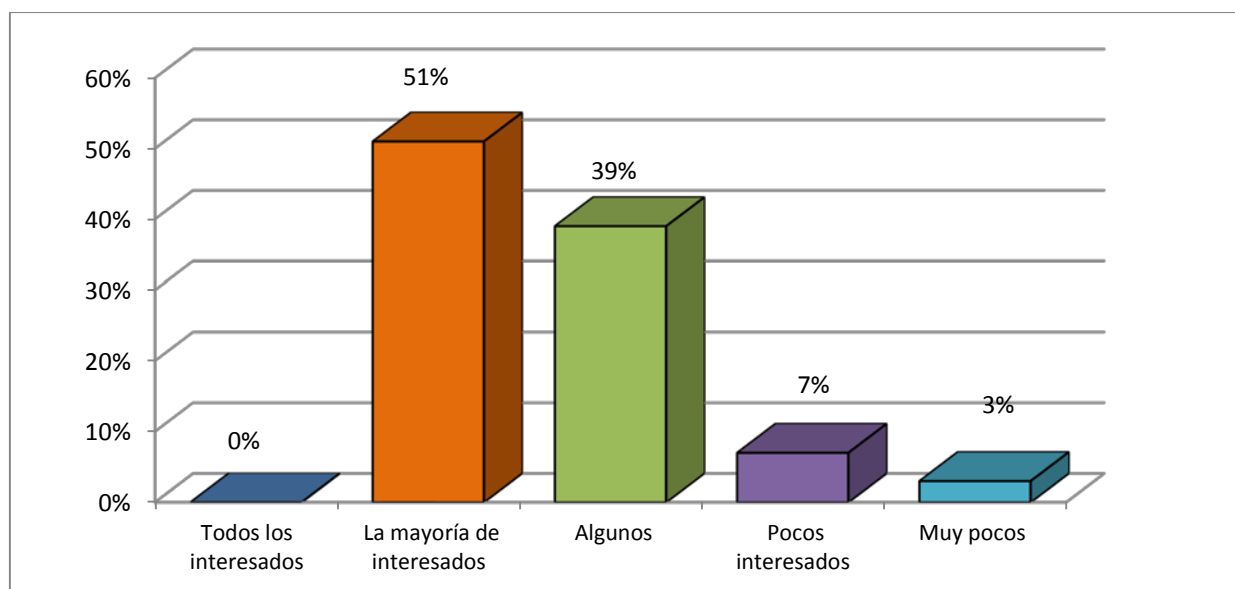


Figura 20. Se aprecia en la tabla que si bien el objetivo del proceso de reclutamiento es lograr atraer a todos los candidatos posibles al puesto vacante, se observa que según el 51% la mayoría de los interesados concretan su solicitud de trabajo; sin embargo, según el 46% se logra solo de algunos o de pocos interesados que concreten su solicitud de trabajo.

4.5. SELECCIÓN DE PERSONAL

TABLA 32. *Cuál es la técnica que fundamentalmente se usa en el proceso de selección de personal*

	F	%
Entrevista	50	59%
Observación	29	34%
Encuesta	0	0%
Sin información	6	7%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

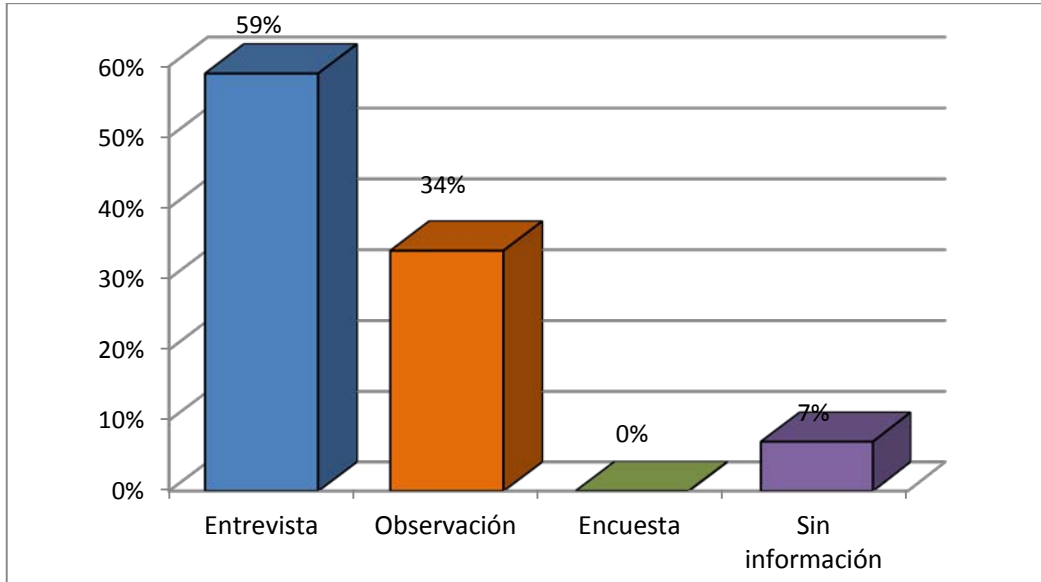


Figura 21. En la tabla estadística se observa que según la mayoría o el 59% la técnica más usada por los jefes de recursos humanos en el proceso de selección es la entrevista, en tanto que, para el 34% la técnica que fundamentalmente se usa es la observación; así en ningún caso la encuesta es la técnica que fundamentalmente usan en el proceso de selección”.

TABLA 33. *Considera necesaria llevar a cabo una entrevista preliminar*

	F	%
SI		
Evalúa capacidades	11	13%
Permite conocer la personalidad	16	19%
Permite conocer su desenvolvimiento	33	39%
No	19	22%
Sin información	6	7%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

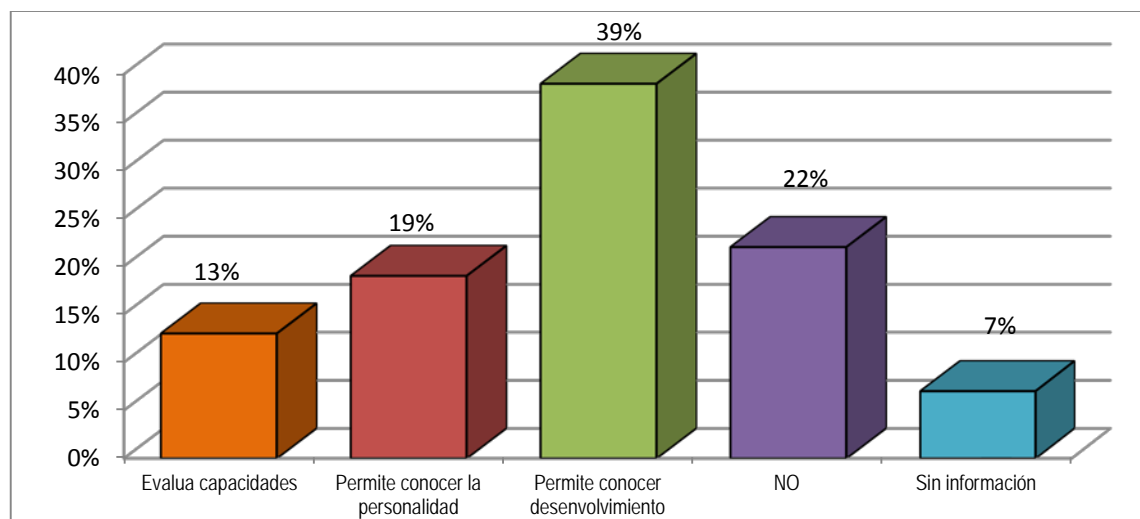


Figura 22. Al indagar respecto a si consideran necesario en el proceso de selección de personal llevar a cabo una entrevista preliminar, se aprecia que un elevado 71% si lo considera necesario dando como razones principales el 13% que a través de ella evalúan las capacidades, al 17% le permiten conocer la personalidad de los candidatos o aspirantes y a un elevado 39% le permite conocer el desenvolvimiento. Por otro lado, un reducido 22% de los jefes de personal encuestados no considera importante realizar la entrevista preliminar.

TABLA 34. En las entrevistas a los aspirantes al puesto de trabajo señale en orden prioritario tres tipos de preguntas que le ayudan a lograr el objetivo:

	1era. Prioridad		2da. Prioridad		3era. Prioridad	
	F	%	F	%	F	%
Cerradas	11	13%	9	10%	34	41%
Hipotéticas	0	0%	0	0%	0	0%
De sondeo	5	6%	31	36%	17	20%
Intencionadas	0	0%	0	0%	0	0%
Provocadoras	0	0%	0	0%	0	0%
Que sugieren una respuesta	5	6%	8	9%	9	11%
Abiertas	54	64%	19	22%	13	15%
Sin Información	10	12%	18	21%	12	14%
TOTAL	85	100%	85	100%	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

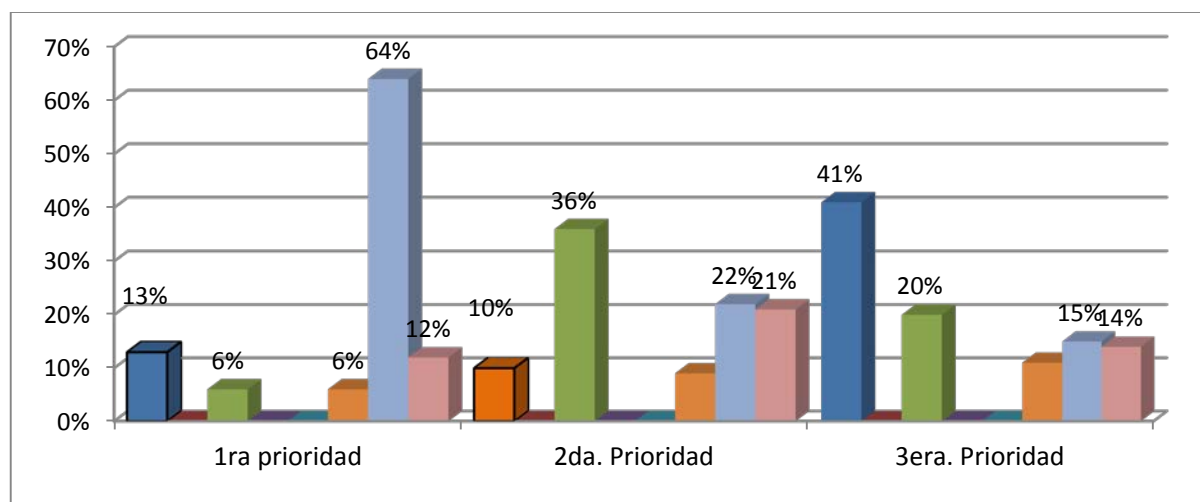


Figura 23: Respecto a la prioridad que atribuyen a los tipos de preguntas según los jefes de personal se aprecia que en primera prioridad las preguntas que realizan son abiertas según el 64%; en tanto que en segunda prioridad son las preguntas de sondeo según el 36% y en tercera prioridad son las preguntas cerradas. Se observa que en ningún caso usan preguntas hipotéticas.

TABLA 35. Frecuencia con la que se aplican pruebas en la selección de personal

	F	%
Siempre	3	4%
A veces	17	20%
Nunca	49	57%
Sin información	16	19%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

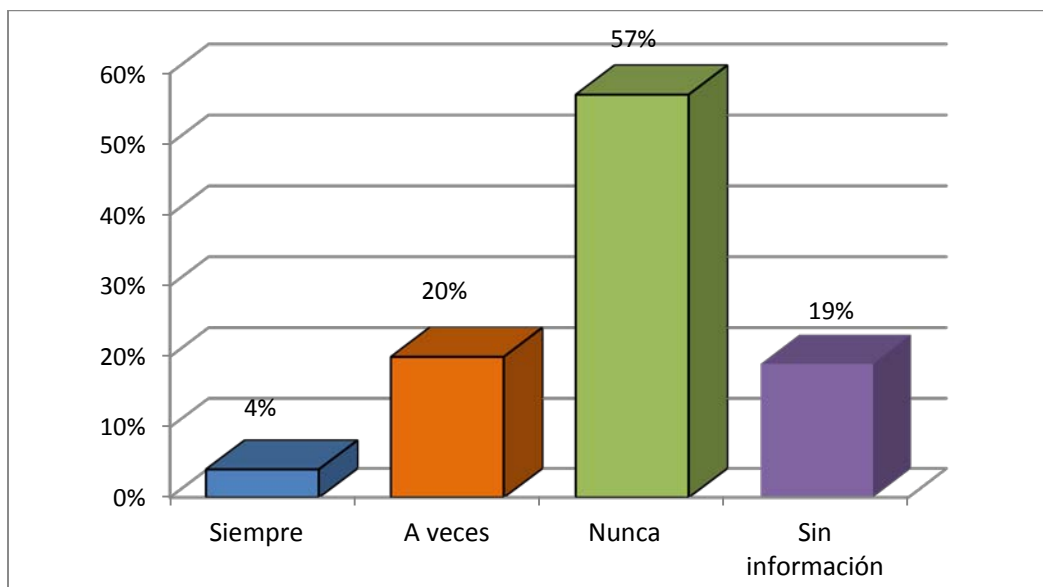


Figura 24. Los datos porcentuales demuestran que la mayoría de los jefes de recursos humanos de los restaurantes o el 57% nunca aplican pruebas en el proceso de selección de personal; en tanto que el 20% lo hace en forma eventual o “a veces” y solo un insignificante 4% siempre aplica pruebas, esto al margen del tipo de pruebas.

TABLA 36. Tipo de pruebas aplicadas

	F	%
Escritas	9	11%
Verbales	6	7%
Marco las dos	5	6%
Sin información	65	76%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: propia

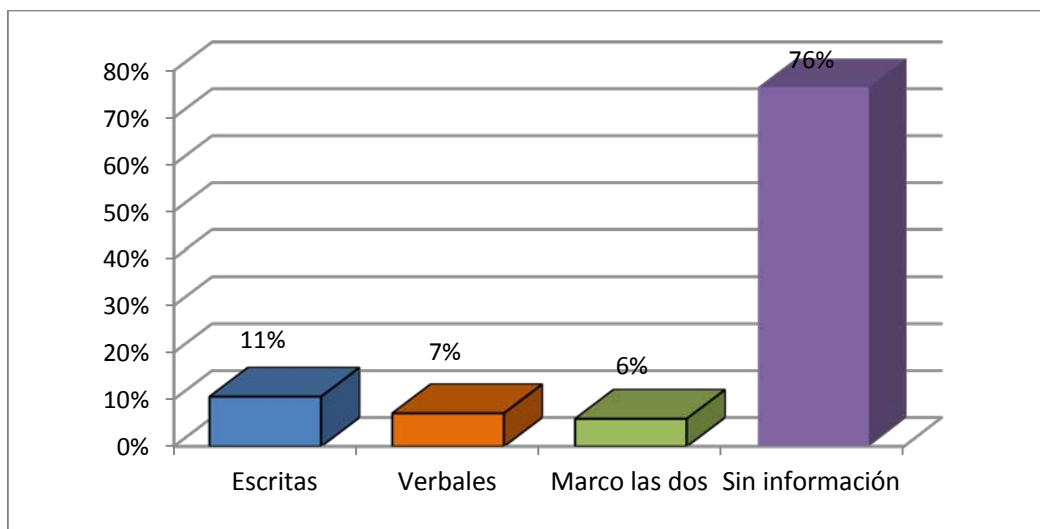


Figura 25. En la tabla estadística se aprecia que la gran mayoría de los jefes de personal de los restaurantes no dieron información (76%); mientras que el 11 % usan pruebas escritas, el 17 % verbales, y el 6% ambas.

TABLA 37. En el proceso de selección de personal usted aplica con qué frecuencia las siguientes pruebas

	De conocimientos		Psicológicas		De desempeño		Pruebas de Producción	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Siempre	9	11%	1	1%	0	0%	0	0%
A veces	11	13%	6	7%	5	6%	3	4%
Nunca	65	76%	68	80%	65	76%	82	96%
Sin información	0	0%	10	12%	15	18%	0	0%
TOTAL	85	100%	85	100%	85	100%	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

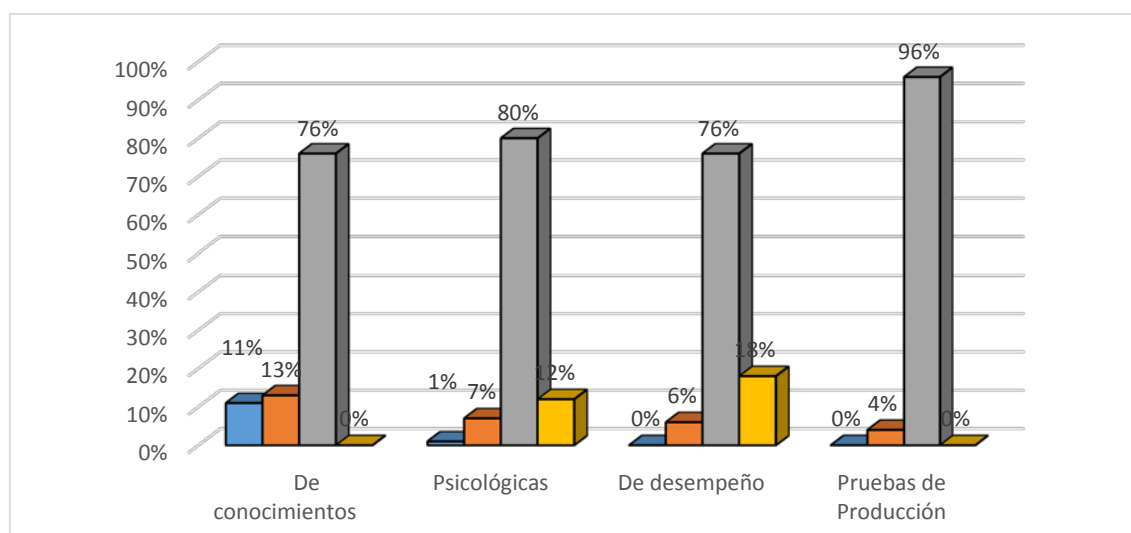


Figura 26. En los resultados registrados en la tabla se aprecia que la prueba de conocimientos es aplicada siempre por el 11% o a veces por el 13%; en tanto que la gran mayoría o el 76% nunca la aplican. Por otro lado, respecto a las pruebas psicológicas solo un insignificante 8% la aplica siempre o a veces, mientras que un relevante 80% de los jefes de personal nunca la aplican. De igual forma las pruebas de desempeño solo son aplicadas eventualmente por un insignificante 6%; en tanto que un elevado 76% no la aplica. Y en cuanto a las pruebas de producción un relevante 96% nunca la aplica.

TABLA 38. *Frecuencia con que en el proceso de selección de personal se logra evaluar las competencias que posee el aspirante*

	F	%
Siempre	7	8%
A veces	9	11%
Nunca	57	67%
Sin información	12	14%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

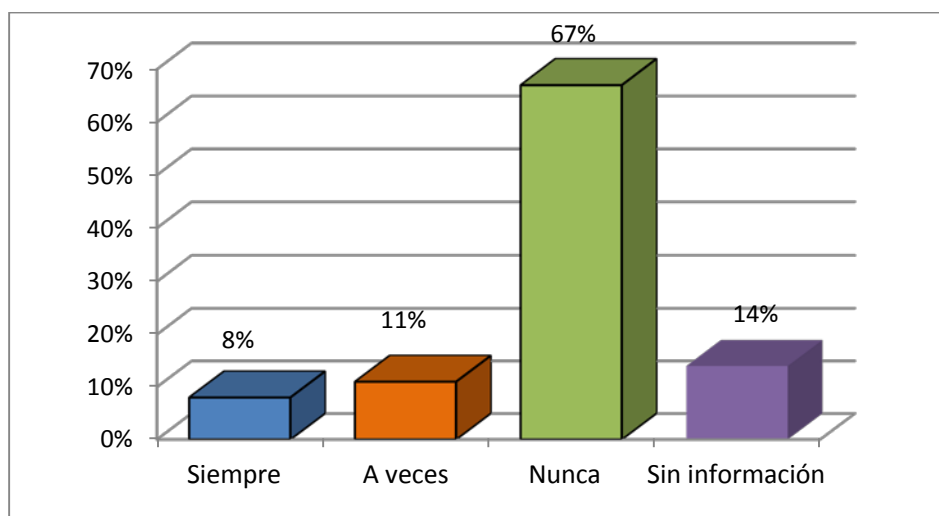


Figura 27. Se aprecia en la tabla estadística que la mayoría de los jefes de personal de los restaurantes (67%) reconocen que a través del proceso de selección no se logra evaluar las competencias que poseen los candidatos o aspirantes al puesto de trabajo vacante; en tanto que es insignificante el porcentaje (8%) de los encuestados que señalaron siempre logra evaluar las competencias y un 11% lo logra eventualmente.

TABLA 39. *Cuando los aspirantes presentan sus cartas de respaldo o recomendación son usadas*

	F	%
Verificar datos del aspirante	47	55%
Conocer su desempeño anterior	13	15%
Referencial de las competencias que posee	0	0%
Garantía de la procedencia del candidato	9	11%
Sin información	16	19%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración propia

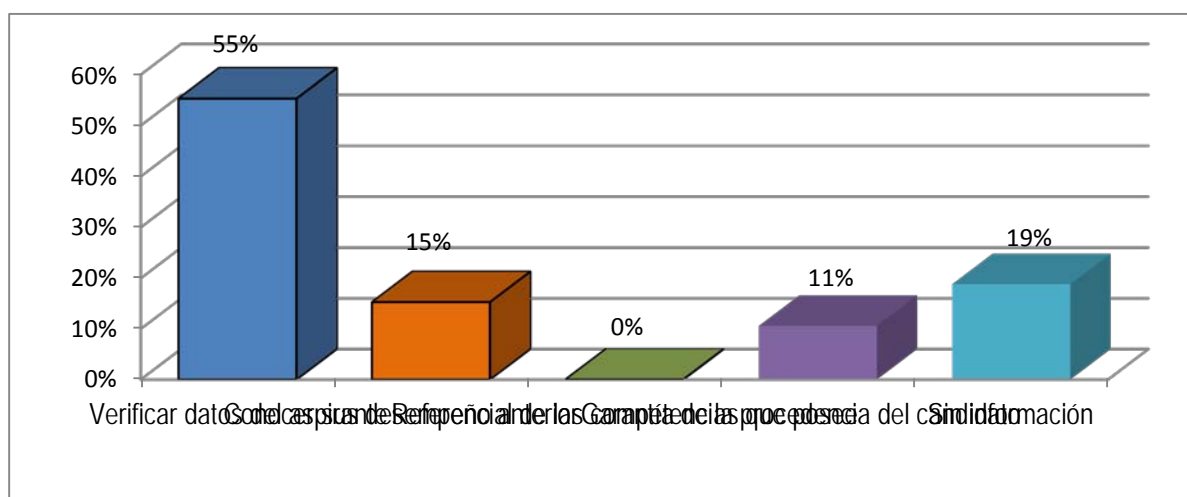


Figura 28. Los datos porcentuales demuestran que más de la mitad (55%) consideran que las cartas de recomendación o de respaldo sirven como elemento de verificación de los datos del postulante; en tanto que en ningún caso le sirve como referencia de las competencias que posee el postulante o candidato al puesto de trabajo.

4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Según el análisis de resultados, encontramos un número de variables asociadas al actual proceso deficiente de reclutamiento y selección de personal en el rubro gastronómico en nuestra ciudad. Siendo uno de los más relevantes que no todos los encargados de realizar tareas de Gestión humana, están adecuadamente capacitados para desempeñar específicamente las tareas de reclutamiento y selección de personal, además el 88% no ha recibido capacitación y formación en el tema; sumados a estos resultados, el 64% de ellos no tienen conocimiento del modelo de gestión de recursos humanos por competencias, lo cual empeora el panorama para conseguir un proceso de reclutamiento y selección de personal de forma efectiva.

La realidad, según los resultados obtenidos, refleja que el 69% no gestiona los recursos humanos por competencias, dichos resultados se asemejan a la información obtenida en la investigación “La gestión de recursos humanos y el modelo de competencias en los empleados del consorcio Bon Gourmet, Arequipa, 2015”. Carnero, M. (2009), en la cual se especifica que los trabajadores tienen conocimientos mínimos sobre el modelo de competencias en la gestión de recursos humanos.

No encontramos estudios previos relacionados con el sector gastronómico, además del mencionado anteriormente; sin embargo existen investigaciones sobre procesos de reclutamiento y selección de personal en otros sectores, como por ejemplo, la tesis titulada “Mejora de la calidad del personal administrativo que se incorpora a través de la implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa de servicios de salud de la ciudad de Lima. Espinoza, F. (2015), donde se identifica el perfil de personal de acuerdo a las tareas específicas de cada trabajador, esto se refleja un proceso de reclutamiento y selección más adecuado, mejorando la calidad del personal contratado; en nuestro estudio obtuvimos como resultado que solo el 29% de los encuestados tienen identificados claramente los puestos de trabajo, por lo tanto, se infiere que, sin esta definición, todo el proceso es deficiente.

Sintetizando toda la información recaudada en nuestra investigación y en estudios previos, inferimos que es necesario implementar un modelo de reclutamiento y selección de personal que sirva de guía para los responsables de la gestión del talento humano en las empresas gastronómicas de la ciudad de Arequipa.

CAPITULO V

PROPUESTA DEL MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL SECTORGASTRONÓMICO

5.1. CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS RESTAURANTES

Los restaurantes de Arequipa son establecimientos comerciales de carácter público local, regional, nacional e internacional, donde se paga por el consumo de comida y bebidas, sea que se consuma dentro del mismo local o para ser llevados. Generalmente esta compuesto por tres sectores de operaciones fundamentales: la cocina, la sala de servicio y la oficina administrativa. Son conocidos como restaurantes turísticos. Se abastecen de diferentes proveedores.

La investigación dio como resultado que una gran parte de los restaurantes ofrecen platos tradicionales o típicos, criolla, pescados, etc. en la mayoría de casos tienen de 21 a 30 años de creación en el mercado arequipeño, mientras que algunos de estos tienen entre 11 a 20 años. Se evidencia también restaurantes que son nuevos en el mercado, que tienen menos de 3 años de funcionamiento.

Los factores claves que atribuyen el éxito y duración de los restaurantes son en primer lugar, la sazón y calidad; otro factor clave de éxito consideran la atención al cliente, existiendo además una buena elección y relación con sus proveedores con lo que garantizan la calidad de los insumos de los platos. Algunos restaurantes presentan como limitaciones importantes la ausencia o reducido espacio de cochera, salones poco espaciosos, falta de tecnología, entre los más importantes.

Infraestructuralmente, los restaurantes cuentan con un local constituido por tres sectores integrados: comedor, cocina y servicios higiénicos; ubicados en un entorno urbano seguro y con infraestructura adecuada, sus paredes, pisos y techos de los establecimientos se encuentran en óptimas condiciones de conservación y presentación. Contando con un ingreso independiente para el personal y los proveedores.

En el ambiente de cocina cuentan con adecuados sistemas de conservación de los alimentos o frigoríficos, el lavatorio de la cocina y las mesas de trabajo se encuentra revestido de mayólica o hecho de acero inoxidable y cuentan con los ductos de ventilación adecuados ya que permiten el escape de vapores y humos; además cuentan con campana extractoras. Y cuenta con agua fría y caliente.

Los ambientes destinados a comedores se encuentran convenientemente climatizados, ventilados e iluminados. Las mesas y las sillas o el mobiliario se encuentran en óptima calidad, en condiciones de conservación, presentación y funcionalidad, se encuentra distribuido de tal forma que facilita el desplazamiento de las personas.

Cuentan con un bar cuya área represente el 15% del comedor, constituido por barra, ambiente de bar y sala de estar, diferenciados de cualquier ambiente de comedor.

Su carta cuenta con no mas de seis tiempos a ofrecer:

- Entradas
- Sopas y cremas
- Verduras, huevos o pasta
- Especialidades de pescado
- Especialidades de carnes
- Postres, dulces o helados y fruta

Respecto a los servicios higiénicos se encuentran diferenciados por sexo, los sanitarios se encuentran en óptimas condiciones de presentación y conservación y todas sus paredes revestidas de mayólica desde el piso hasta por lo menos 1.80 m de altura, incluso en algunos casos toda la altura de la pared y cuentan con ductos de ventilación y /o ventanas hacia el exterior del local y su ingreso es amplio, permitiendo la buena circulación de las personas. Además de contar con servicios higiénicos independiente para el personal de servicio.

Las conexiones eléctricas se encuentran empotradas o protegidas por canaletas.

Cuentan con botiquines de primeros auxilios con medicamentos vigentes y cuentan con un extinguidor con carga vigente.

Respecto al personal se encuentra uniformado; además del personal de cocina y comedor tienen un jefe de cocina y uno de comedor. La mayoría de los restaurantes cuenta con el siguiente personal por área, en la cocina entre 2 a 10 personas, de ambos sexos, aunque la tendencia es que sean hombres, por la facilidad

de traslado de objetos pesados; en la administración se encuentran los cajeros y administradores; y meseros o mozos la mayoría de restaurantes cuentan con un mínimo de 5 personas, generalmente varones, esto por cuanto poseen mayor agilidad en el trabajo; también cuentan con personal femenino quienes poseen un trato más cordial y sensible; por lo que asumen fundamentalmente el cargo de anfitrionas.

A continuación, presentamos el siguiente flujo grama del procesamiento de alimentos en la cocina.

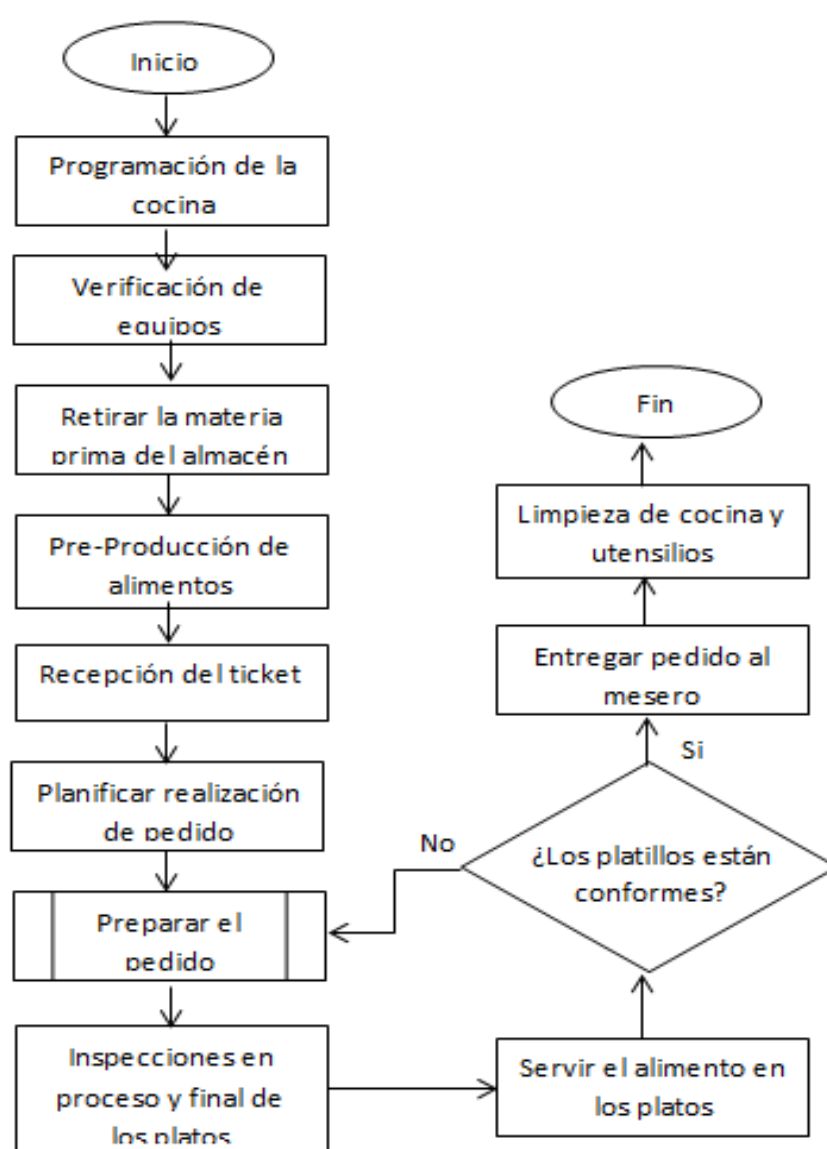


Figura 29. Flujo del procesamiento de alimentos. Leen R.Y. Arequipa (2016).

Presentamos además el flujo grama de atención al cliente entre áreas.

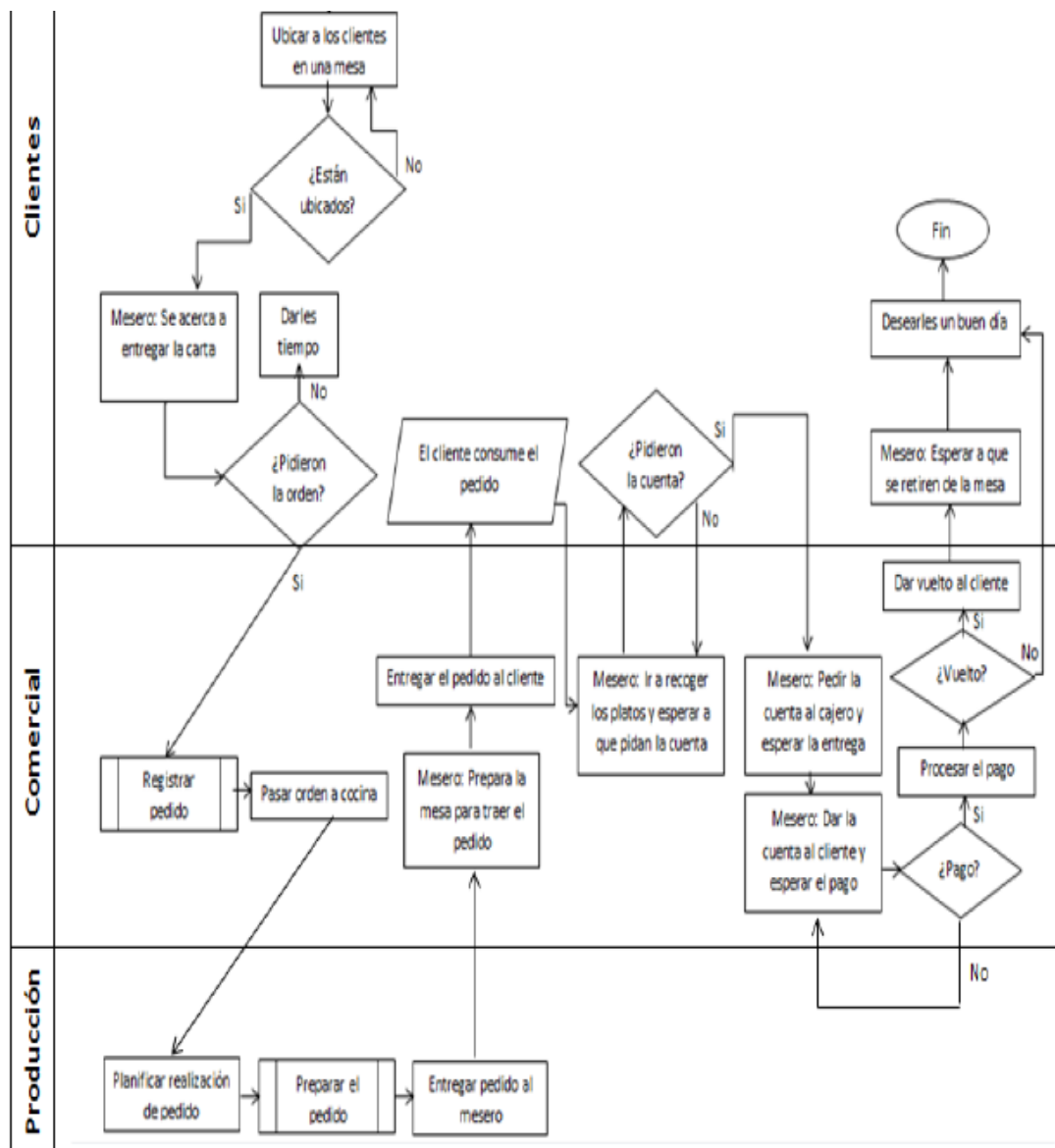


Figura 30. Flujo del proceso de la atención al cliente. Leen R.Y. Arequipa (2016).

5.2. FUNDAMENTACIÓN DEL MODELO

Una buena administración de los Recursos Humanos impacta profundamente en las personas y en las empresas, en la manera de tratar al personal, saber en qué mercado buscarlo, de integrarlo, orientarlo, hacerlo trabajar, desarrollarlo, recompensarlo, monitorearlo y controlarlo. Toda empresa necesita del capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico y/o intelectual

El primer paso para mantener una organización productiva es contratar a personas de alta calidad. La buena selección de personal aporta numerosas ventajas a la administración, y a la organización, ya que se logran mejores resultados; pues el empleado más productivo normalmente es el doble de productivo que el menos productivo; de esta manera el gerente y la organización se benefician cuando se contratan empleados altamente productivos; además se emplea menor tiempo de entrenamiento.

El enfoque de competencias constituye una alternativa de gestión a nivel de recursos humanos, esta propuesta está orientada a implementar en los restaurantes un modelo de reclutamiento y selección de personal en base a competencias laborales.

El identificar y evaluarlas competencias laborales pertinentes, para el desempeño laboral en el personal administrativo permitirá sustentar la intervención sistemática, orientadas a mejorar la eficiencia en el desempeño laboral; y al mismo tiempo incrementar la calidad de la productividad como resultado de la mejor organización del trabajo.

En los restaurantes estudiados en el proceso de reclutamiento y selección de personal se usan en la mayoría de casos procedimientos simples y en todos los casos conocen a sus candidatos o aspirantes mediante el curriculum vitae que presentan estos; sin embargo, no se aplican evaluaciones a través de pruebas que permitan un mejor conocimiento de conocimientos, habilidades y competencias en los aspirantes o candidatos; aunque en algunos casos son considerados organizaciones atractivas de trabajo. Se precisa además que los resultados de la investigación demostraron que la selección de personal no se realiza en base a competencias requeridas para el trabajo y presentes en los aspirantes o candidatos seleccionados.

Con la presente propuesta de un Modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para los puestos operativos en los restaurantes de la ciudad Arequipa que considera el proceso de identificación, clasificación y análisis de puestos en los restaurantes estudiados, tomando en cuenta el nivel jerárquico y la formación requerida para su desempeño; se pretende, por un lado, identificar las competencias requeridas en el personal con la finalidad de lograr el contrato de personal competente, reduciendo los costos de capacitación y ahorro de tiempo.

5.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

5.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer alternativas de reclutamiento y selección para contratar personal con competencias técnico profesionales, básicas y cardinales, y transversales que permiten desempeños satisfactorios en los puestos de trabajo operativo en el restaurante.

5.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dar una respuesta ágil a las necesidades del negocio según los perfiles profesionales demandados.
- Diseñar un proceso de reclutamiento y selección del personal por competencias requeridas para los puestos operativos de un restaurante.
- Determinar las competencias requeridas para cada puesto de trabajo operativo en el restaurante, que orienten todo el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Diseñar las pruebas y entrevistas enfocadas a la detección de competencias en los candidatos, fijando criterios, contenidos, etc.

5.4. PROCESO DE DEFINICIÓN Y NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS PARA LOS PUESTOS OPERATIVOS EN LOS RESTAURANTES EN AREQUIPA

En general se señala la propuesta de un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias, sea para el sector gastronómico u otros requiere en primera instancia del análisis de puestos y dentro de ello la identificación de competencias; para lo cual se ha tenido en cuenta los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación; así como, los estándares existentes. Existen diversas clasificaciones de competencias desde las más simples a las más complejas, lo que también está en relación al grado de complejidad de la estructura organizativa de la institución.

Para el desarrollo de la presente propuesta se consideraran las Competencias técnico-profesionales o conocimientos teóricos y técnicos específicos para el desarrollo de la actividad, competencias de base o relacionadas con los conocimientos del mercado laboral y gestión de recursos y conocimientos básicos que ha de tener el individuo: saber leer y escribir, conocimientos de idiomas, alfabetización informática y competencias transversales, y los transversales o competencias de relación que permiten interactuar con el medio o entorno aunque no son propias de la ocupación, son parte de la gestión de la actuación; las que se aprenden en el día a día, aunque también tienen una parte “innata”. (Autocontrol, asertividad, polivalencia, empatía, trabajo en grupo, liderazgo, etc.).

5.4.1. RESPECTO A LA IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS EN EL RESTAURANT

Producto de la investigación desarrollada se distinguen los puestos de trabajo en las áreas operativas siguientes:

- **Chef:** Persona que ha concluido estudios como tal, debidamente uniformada, que desempeña la función de jefe de cocina del restaurante.
- **Barman:** Persona capacitada que concluyo estudios y/o con experiencia, debidamente uniformada, con conocimiento como mínimo de un idioma

extranjero, encargada de la preparación y presentación de bebidas en sus distintas formas y combinaciones en el bar.

- **Mesero o mozo:** Personal para atención de los clientes en el comedor, debidamente uniformada.
- **Auxiliar de Cocina:** Personal capacitado y/o con experiencia encargado de la preparación de los alimentos, y de seguir todas las instrucciones del chef o del jefe de cocina.

5.4.2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN LOS CARGOS OPERATIVOS

La identificación, definición o construcción de las competencias laborales en el personal de las áreas operativas en los restaurantes se constituyen en la etapa inicial e ineludible para la elaboración del Modelo; esto para contratar personal eficiente con un desempeño óptimo.

5.4.2.1. COMPETENCIAS TÉCNICO-PROFESIONALES:

O conocimientos teóricos y técnicos específicos para el desarrollo de la actividad, se consideran los siguientes:

TABLA 40. *Conocimientos teóricos- profesionales del personal operativo.*

PARA EL PERSONAL DE COCINA:	PARA EL PERSONAL DE BAR:	PARA EL PERSONAL DE COMEDOR:
Conocimientos de preparación de alimentos.	Conocimiento de toda clase de bebidas y experiencia en la preparación de cócteles.	Conocimientos básicos del servicio de alimentos y bebidas a los clientes.
Manejo de equipos y artefactos de cocina		
Conocimiento de procesos	Conocimientos básicos del servicio de bar y bebidas.	
Conocimientos para servir los alimentos		

Fuente: Martha Alicia Alles

Elaboración: propia

5.4.2.2. COMPETENCIAS CARDINALES:

Se identificaron según el desempeño laboral por puesto de trabajo, las competencias base y cardinales siguientes:

TABLA 41. *Competencias cardinales*

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS
Calidad de Trabajo	Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades y demuestra capacidad de trabajo. Tiene dominio de las funciones que le compete. Ejecuta eficientemente las tareas que se le encomienda Demuestra capacidad de trabajo y toma iniciativas para mejorar los procedimientos administrativos
Dinamismo – Energía	Habilidad para trabajar en situaciones cambiantes o alternativas
Nivel de Compromiso	Apoyar e instrumentar decisiones comprometidas con los objetivos de la institución Ser justo, prevenir y superar obstáculos.
Adaptabilidad	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades.
Iniciativa y autonomía	Responde de manera proactiva a las dificultades. Capacidad para proponer mejoras.

Fuente: Martha Alicia Alles

Elaboración: propia

5.4.2.3. COMPETENCIAS TRANSVERSALES O COMPETENCIAS DE RELACIÓN, PARA TODO EL PERSONAL OPERATIVO DEL RESTAURANTE.

A continuación, se presenta la definición de competencias laborales transversales necesarias o requeridas; así como los comportamientos respectivos.

TABLA 42. *Competencias transversales o de relación, para todo el personal operativo del restaurante.*

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS
<p>COLABORACIÓN</p> <p>Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios u otras áreas de la institución.</p>	<p>Muestra interés por apoyar a sus compañeros para la consecución de los objetivos</p> <p>Ayuda a otros cuando se le pide.</p> <p>Escucha los requerimientos de los demás (jefes, clientes, compañeros).</p>
<p>COMUNICACIÓN</p> <p>Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas, capacidad de comprender.</p>	<p>Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores</p> <p>Escucha y comprende la información que se le transmite</p> <p>Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende</p> <p>Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente</p> <p>Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde</p>
<p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</p> <p>Implica el deseo de ayuda y servir a los clientes, demostrando sensibilidad por las necesidades o exigencias que los clientes requieren.</p>	<p>Ofrece respuestas estándar a las necesidades de sus jefes y cliente.</p> <p>Atiende cordialmente a todos los clientes.</p> <p>Está disponible para consultas y reclamos.</p> <p>Se interesa por el grado de satisfacción del cliente.</p> <p>Manifiesta su deseo de ayuda y servir a los clientes.</p> <p>Demuestra sensibilidad por las necesidades o exigencias que los usuarios pueden requerir.</p>
<p>CAPACIDAD DE INTERRELACIÓN</p> <p>Capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y</p>	<p>Se interesa por conocer qué les pasa a los demás y los escucha.</p> <p>Preserva el buen clima de trabajo y está atento a que no se generen grandes disputas.</p> <p>Abre el dialogo con sus compañeros.</p>

responder a pensamientos, sentimientos e intereses de los demás.	Comprende los comportamientos de los otros.
<i>CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD</i>	Establece relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza
Comportamientos habituales respecto de la honestidad de los actos y vínculos en todos los niveles	Reconoce sus errores y es sincero con los demás.
	Muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace.
	Eventualmente y en forma pública reconoce éxitos de sus compañeros
<i>TRABAJO EN EQUIPO</i>	Pone los objetivos del grupo por sobre intereses personales y trabaja cooperativamente con el grupo en la búsqueda de un resultado.
Participar activamente en la consecución de una meta común.	Se compromete con la tarea y el nivel de desempeño requerido y realiza aportes importantes para los resultados del equipo.
Fuente: Martha Alicia Alles Elaboración propia	

5.4.3. COMPETENCIAS TÉCNICO PROFESIONALES Y CARDINALES POR PUESTO DE TRABAJO

5.4.3.1. CHEF

Competencias técnico profesionales:

- Conocimientos de preparación de alimentos
- Manejo de equipos y artefactos de cocina
- Conocimiento de procesos
- Conocimientos para servir los alimentos
- Conocimiento de normas de bioseguridad

Competencias cardinales:

- Competencia: Calidad de trabajo

TABLA 43. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia calidad de trabajo para el chef

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Desempeñar sus funciones debidamente uniformado	No joyas ni lociones fuertes Uñas cortas, limpias y sin esmalte Gorro para el pelo Mandil	Dar una excelente impresión al cliente. Mantener el status del establecimiento.
Mantener higiene de las áreas de trabajo	Verificará la limpieza del área de trabajo, mesones, lavaderos	Garantizar la higiene y presentación.
Verificar funcionamiento operativo de artefactos y equipos de la cocina.	Preparación de máquinas, surtimiento de neveras,	Prevenir retrasos durante el servicio. Minimizar riesgos de accidentes o errores de reparación por desperfectos en máquinas y equipos.
Verificar de stocks de insumos en el almacén	Recibo de pedido de bodega Reportar faltantes para la preparación Realizarán resumen de minuta en formulario registrando las verduras a procesar con el peso bruto y neto de ellas.	Prevenir retrasos por falta de insumos. Minimizar riesgos de ocurrencia de errores por ausencia de insumos necesarios.
Mantener la higiene en la preparación de alimentos	Descongelar y limpiar los insumos Desinfectar frutas y verduras Mantener limpia el área de trabajo. Lavar los equipos, menaje y utensilios antes y después de usar Recogida y limpieza final Alista y saca la basura	Brindar condiciones necesarias para la correcta elaboración de los platillos. Generar una buena impresión y hacer sentir cómodo al cliente.
Dirigir y elaborar los platillos	Recibirá las verduras desde bodega constatando calidad y cantidad. Cotejar los cortes de verduras, frutas y carnes verificando cantidad y calidad.	Garantizar la calidad de la preparación de los alimentos.

	<p>Recibirán los ingredientes del almacén verificando cantidad y calidad.</p> <p>Preparar los alimentos base para la preparación de platillos</p> <p>Verificará los tiempos de cocción y las preparaciones de alimentos fríos y cocidos</p> <p>Rectificar la calidad en los alimentos preparados</p> <p>Verificaran la higiene del área, de los equipos, vajilla y utensilios</p> <p>Supervisaran el orden de la vajilla utilizada en las estanterías correspondientes.</p>	
Servir los platos a pedido	Servir los platillos de acuerdo a estándares establecidos	Asegurar la buena presentación de los platos.
Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del área	<p>Inventario de los equipos</p> <p>Inventario físico con jefe de costos (primer día de cada mes.)</p> <p>Inventario de utensilios de cocina</p> <p>Informe de funcionamiento de la cocina</p> <p>Presupuesto del área</p>	<p>Elaborar requisiciones según el inventario.</p> <p>Rendir cuentas a la administración.</p> <p>*Justificar acciones</p> <p>*Proponer cambios</p> <p>Identificar oportunidades y amenazas</p> <p>*Brindar información que soporte la toma de decisiones</p>

Fuente: Martha Alicia Alles
Elaboración: propia

5.4.3.2. BARMAN

Competencias Técnico Profesionales

- Conocimientos técnicos en preparación y servicio de bebidas, enología, cócteles, decoración
- Clasificación de bebidas alcohólicas
- Conocimientos de Orígenes y composición de bebidas
- Conocimientos de Formas de presentación
- Conocimientos de Descorche y servicio

- Conocimientos de Tabla de rendimiento
- Conocimiento de normas de bioseguridad

Competencias cardinales

- Competencia: Calidad de trabajo

TABLA 44. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia calidad de trabajo para el barman

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Desempeñar sus funciones con una excelente presentación personal	No joyas ni lociones fuertes Uñas cortas, limpias y sin esmalte Afeitados (no barba; no bigote) y con pelo corto	Dar una excelente impresión al cliente Mantener el status del establecimiento
Verificar funcionamiento operativo de máquinas y equipos de trabajo.	Preparación de máquinas, surtimiento de neveras,	Prevenir retrasos durante el servicio Minimizar riesgos de accidentes o errores de reparación por desperfectos en máquinas y equipos
Verificar de stocks de bebidas, alimentos y suministros	Recibo de pedido de bodega	Prevenir retrasos por falta de insumos Minimizar riesgos de ocurrencia de errores por ausencia de insumos necesarios
Montaje e higiene del bar	Montaje de su respectiva área Recogida y limpieza final Alista y saca la basura	Brindar condiciones necesarias para la correcta presentación de la barra Generar una buena impresión y hacer sentir cómodo al cliente

Elaborar requisiciones	Pedidos de licores, vinos, otras bebidas, alimentos y suministros a la bodega	Garantizar la disposición de materias primas requeridas para el despacho de bebidas
Exhibir licores	Decoración de estanterías con botellas y elementos decorativos, bajo órdenes de la administración	Generar ambiente agradable y llamativo Promover el consumo de bebidas
Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del área	Inventario de bar Inventario físico con jefe costos (primer día de cada mes.) Inventario de cristalería (15 y 30 de cada mes) Informe de funcionamiento del bar Presupuesto del área	Elaborar requisiciones según el inventario Rendir cuentas a la administración Justificar acciones Proponer cambios Identificar oportunidades y amenazas Brindar información que soporte la toma de decisiones

Fuente: Martha Alicia Alles

Elaboración: propia

➤ Competencia: Dinamismo-energía

TABLA 45. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia dinamismo - energía para el barman

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Servir y elaborar bebidas por impresión remota de meseros o	Toma de órdenes	Satisfacer necesidades y expectativas de los clientes
	Preparación de cócteles	
	Servicio de bebidas	Cumplir con los pedidos de comandas

por solicitud directa del cliente en la barra	Decoración de recipientes para servir las bebidas	Atender a los clientes en las barras
		Dar las bebidas a los meseros para que las sirvan a las mesas

Fuente: Martha Alicia Alles

Elaboración propia

➤ Competencia: Nivel de compromiso

TABLA 46. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia nivel de compromiso para el barman

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Realizar funciones extraordinarias	Ejecución de las tareas encomendadas por su (s)jefe (s)	Cubrir tareas desatendidas o pendientes Cumplir con todas las actividades necesarias que contribuyan al buen funcionamiento del establecimiento y al desempeño de su cargo
Supervisar desempeño del personal a su cargo	Servicio general, aseo en la preparación, cumplimiento de estándares, entrega de bebidas en comanda	Evaluar ejecución de tareas Garantizar cumplimiento de estándares Promover buenas relaciones Establecer programas de mejoras

Fuente: Martha Alicia Alles

Elaboración propia

Cabe señalar que las competencias de adaptabilidad, iniciativa y autonomía estarán presentes en todo el desempeño.

5.4.3.3.MESERO

Competencias técnico profesionales

- Tener letra legible
- Conocimiento sobre el funcionamiento de restaurantes y bares
- Dominio de técnicas, mecanismos y procedimientos de servicio
- Manejo de tipos de servicio: Platos, bebidas y postres
- Apertura y servicio de licores y vinos
- Componentes y disposición en la mesa de vajilla, cristalería y cubertería
- Dominio básico del idioma inglés y francés

Competencias cardinales

- Competencia: Calidad de trabajo

TABLA 47. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia calidad de trabajo para el mesero

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Mantener una adecuada higiene y presentación personal	Presentación correctamente uniformada Higiene personal y lavado de manos según técnica establecida	Dar una excelente impresión al cliente Mantener el status del establecimiento
Conocer la carta en su totalidad y con lujo de detalles	Aprendizaje del menú, su contenido, formas de preparación, gramaje carnes, opciones de acompañamientos, precios, sabores...	Ofrecer un excelente servicio Estar en capacidad de sugerir y/o vender al cliente los productos
Desempeñar sus funciones con una excelente presentación personal	No joyas ni lociones fuertes Uñas cortas, limpias y sin esmalte Afeitados (no-barba; no-bigote) y con pelo corto para los hombres Maquillaje suave y pelo arreglado para las mujeres	Dar una excelente impresión al cliente Mantener el status del establecimiento

Montar y limpiar el mobiliario del comedor	Colocación de mantelería, tapas de papel y <i>tendcards</i> utilizadas en el momento Limpieza cargue y ubicación de lámparas de parafina y ceniceros Recoger cristalería, lámparas y ceniceros, subir sillas y recoger basura de la zona donde haya trabajado cada noche	Brindar condiciones necesarias para la correcta presentación de mesas Generar una buena impresión y hacer sentir cómodo al cliente
Servir y recoger mesas	Recepción y despido de clientes Presentación y toma de órdenes Elaboración de comandas y digitación del pedido en el sistema Montar cubertería y servilletas Llenar azucareros y saleros Control de preparación y mecánica Servicio de bebidas Servicio de pan y platos a la mesa Recogida de vajilla y cristalería sucia, cambio de ceniceros sucios, puesta de hielo Encendido de cigarrillos a los clientes	Hacer más eficaz el proceso de servicio Satisfacer necesidades y expectativas de los clientes Motivar el regreso del cliente
Verificar el consumo de las mesas	Atención constante a la mesa, incentivo del incremento del consumo	Impulsar las ventas Aumentar el consumo promedio por cliente.
Pago de cuentas correspondientes a las mesas de su zona	Solicitud de pre-cuenta; presentación al cliente, pago en caja, entrega del cambio y/o <i>voucher</i> (diligenciado con nombre o firma, teléfono, cédula y marcado con su nombre en la parte superior) Entrega ticket de salida (# de mesa, # de cliente., fecha y mesero)	Cerrar el proceso de venta.

Fuente: Martha Alicia Alles

Elaboración: propia

➤ Competencia: Dinamismo-energía

TABLA 48. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia dinamismo y energía para el mesero

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Surtir estaciones de servicio	Mise en place de platos, cubertería, cristalería, servilletas, pitillos, ceniceros, saleros, sobres de azúcar y otros	Prevenir retrasos durante el servicio Minimizar riesgos de incurrir de errores
	Mantener mesas en servicio sin trastes sucios.	por ausencia de insumos
	Cambiar manteles según necesidades	

Fuente: Martha Alicia Alles

Elaboración propia

➤ Competencia: Nivel de compromiso

TABLA 49. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia nivel de compromiso para el mesero.

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Realizar funciones extraordinarias	Colaboración con el aseo y cuidado del comedor y la dotación del mismo	Ayudar en la excelencia de la presentación del comedor
	Reemplazo en casos necesarios	Cubrir sus funciones y aprenderlas
	Ejecución de las tareas encomendadas por su (s)jefe (s)	Cumplir con todas las actividades necesarias que contribuyan al buen funcionamiento del establecimiento y al desempeño de su cargo
	Aviso de inconvenientes al administrador o encargado	
	Entrega de sugerencias y observaciones	

Fuente: Martha Alicia Alles

Elaboración propia

5.4.3.4. AUXILIAR DE COCINA CALIENTE Y FRÍA

1. Auxiliar de Preparación de comida caliente

Competencias técnico profesionales

- Formación técnica.
- Conocimientos sobre:
 - Tiempos de cocción de los alimentos
 - Técnicas y formas de cocción
 - Técnicas para identificar alimentos descompuestos
 - Manipulación de alimentos

Competencias cardinales

- Competencia: Calidad de Trabajo

TABLA 50. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia calidad de trabajo para el personal subalterno de comida caliente.

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Mantener una adecuada higiene personal	Presentación correctamente uniformada Lavado de manos según técnica establecida	Dar una excelente impresión al cliente Mantener el status del establecimiento
Colaborar con el orden y aseo	Limpieza y arreglo de su área respectiva de trabajo	Avanzar en este proceso Mantener limpia la cocina
Cumplir normas de manipulación de alimentos y estándares	Seguimiento y práctica de la normatividad de higiene Aplicación de recetas estándar	Ofrecer al cliente alimentos agradables y seguros Satisfacer los gustos y expectativas de los clientes Mantener la calidad que identifica al establecimiento

Mise en place parrilla	Aseo de la parrilla Alistamiento de implementos requeridos, carnes y condimentos Encendido de la parrilla	Evitar inconvenientes y retrasos en el servicio al cliente
Realizar operaciones preliminares	Limpieza de verduras de hojas desechando lo que esté en mal estado. Desinfección de las verduras Cortes según requerimientos. La fruta se lavará y desinfectará para proceder a pelarla y trozarla El zapallo lo recibirá trozado a lo menos en cuatro partes, lo descascará, lavará y trozará según los cortes establecidos. Las verduras de tallos; bulbos o vainas se limpiarán, lavarán, desgranarán, picarán o cortarán según necesidades Las papas y zanahorias, se pelarán, utilizando la máquina peladora y se realizara la higiene respectiva; realizarán los cortes requeridos Se guardarán en los refrigeradores, todo por separado. Las legumbres se limpiarán en seco prolijamente el día antes de ser utilizados luego se lavarán en un colador y se dejarán en remojo.	Contar con los insumos en condiciones higiénicas y cortados parados para la preparación de las comidas.
Preparar alimentos	Elaboración de entradas calientes, sopas, salsas y componentes principales de picadas, brochetas, platos de lomo; de mar y de pollo Calentamiento de acompañamientos (arroz)	Aportar la parte correspondiente de los pedidos que llegan a la cocina

Fuente: Martha Alicia Alles

Elaboración: propia

➤ Competencia: Dinamismo y Energía

TABLA 51. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia dinamismo y energía para el personal subalterno de comida caliente.

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Realizar el mise en place de su área	Alistamiento de ingredientes, utensilios y demás elementos requeridos para el desempeño de sus labores	Agilizar la marcha de los pedidos Evitar inconvenientes por faltantes
	Mise en place de carnes	
	Descongelación y congelación de carnes	

Fuente: Martha Alicia Alles

Elaboración: propia

➤ Competencia Nivel de Compromiso

TABLA 52. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia nivel de compromiso para el personal subalterno de comida caliente.

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Realizar funciones extraordinarias	Limpieza de cocina	Agilizar la marcha de órdenes
	Colaboración en la cocina	Cubrir tareas desatendidas o pendientes
	Ejecución de las tareas encomendadas por su (s)jefe (s)	Cumplir con todas las actividades necesarias que contribuyan al buen funcionamiento del establecimiento y al desempeño de su cargo

Fuente: Martha Alicia Alles

Elaboración propia

2. Preparación de comida fría

Competencias técnico profesionales

➤ Conocimiento sobre:

- Cocción de los alimentos
- Técnicas y formas de cocción, de preparación de alimentos y platos fríos
- Técnicas para identificar alimentos descompuestos
- Manipulación de alimentos

Competencias cardinales.

➤ Competencia: Calidad de Trabajo

TABLA 53. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia calidad de trabajo para el personal subalterno de comida fría.

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Colaborar con el orden y aseo	Limpieza y arreglo de su área respectiva de trabajo	Avanzar en este proceso Mantener limpia la cocina
Cumplir normas de manipulación de alimentos y estándares	Seguimiento y práctica de la normatividad Aplicación de recetas estándar	Ofrecer al cliente alimentos agradables y seguros Satisfacer los gustos y expectativas de los clientes Mantener la calidad que identifica al establecimiento

Realizar operaciones preliminares	<p>Limpieza de verduras de hojas desechando lo que este en mal estado.</p> <p>Desinfección de las verduras</p> <p>Cortes según requerimientos.</p> <p>La fruta se lavará y desinfectará para proceder a pelarla y trozarla</p> <p>Las verduras de tallos; bulbos o vainas se limpiarán, lavarán, desgranarán, picarán o cortarán según necesidades</p> <p>Las zanahorias, se pelarán, limpiaran y realizaran los cortes requeridos.</p> <p>Se guardarán en los refrigeradores, todo por separado.</p>	<p>Contar con los insumos en condiciones higiénicas y cortados parados para la preparación de las comidas.</p>
Preparar alimentos	<p>Elaboración de entradas frías, salsas y postres</p>	<p>Aportar la parte correspondiente de los pedidos que llegan a la cocina</p>

Fuente: Martha Alicia Alles

Elaboración propia

➤ Competencia: Dinamismo- energía

TABLA 54. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia dinamismo y energía para el personal subalterno de comida fría.

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Realizar el mise en place de su área	<p>Alistamiento de ingredientes, utensilios y demás elementos requeridos para el desempeño de sus labores</p>	<p>Agilizar la marcha de los pedidos</p> <p>Evitar inconvenientes por faltantes</p>

Fuente: Martha Alicia Alles

Elaboración: propia

- Competencia: Nivel de compromiso

TABLA 55. Descripción de funciones, procedimientos y objetivos de la competencia nivel de compromiso para el personal subalterno de comida fría.

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Realizar funciones extraordinarias	Limpieza de cocina	Agilizar la marcha de
	Colaboración en la cocina	órdenes
	a los demás cargos	Cubrir tareas desatendidas
	Ejecución de las tareas encomendadas por su (s)jefe (s)	o pendientes
		Cumplir con todas las actividades necesarias que contribuyan al buen funcionamiento del establecimiento y al desempeño de su cargo

Fuente: Martha Alicia Alles

Elaboración: propia

5.4.4. IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS DE COMPETENCIAS

En esta etapa se convierte cada competencia en una norma acordada o un referente estándar válido común.

5.4.4.1. COMPETENCIAS TÉCNICO PROFESIONALES

- Personal de cocina (chef)
 - Conocimientos de preparación de alimentos
 - Conocimientos para servir los alimentos
- Para el personal de bar (barman)
 - Conocimiento de toda clase de bebidas y experiencia en la preparación de cócteles.
 - Conocimientos básicos del servicio de bar y bebidas.

- Para el personal de comedor (mozo o mesero)
 - Conocimientos básicos del servicio de alimentos y bebidas a los clientes.

5.4.4.2. COMPETENCIAS CARDINALES

- Calidad de trabajo
- Dinamismo- energía
- Nivel de compromiso
- Adaptabilidad
- Iniciativa y autonomía

5.4.4.3. COMPETENCIAS TRANSVERSALES

- Colaboración
- Orientación al cliente interno y externo
- Comunicación
- Capacidad de interrelación
- Confiabilidad e integridad
- Trabajo en equipo

5.5. PROPUESTA PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

Definidas las competencias que se buscan en la selección se pasa a definir las estrategias de reclutamiento y selección de personal.

5.5.1. ESTRATEGIA DE RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS

Se definirá en esta etapa de reclutamiento del personal la forma de captar a los candidatos o aspirantes, esto con el fin de obtener el mayor número posible de interesados con el perfil requerido. Así también se definirán los métodos y procedimientos para filtrar las solicitudes que lleguen, seleccionando las que consideran que pueden pasar a la etapa de selección, rechazándolas que no valgan.

- Aplicación del “e-recruiting” (reclutamiento electrónico): Anunciar la vacante en un jobsite (sitios electrónicos de búsqueda de trabajo) popular de internet que en un periódico dominical nacional. En algunos jobsites (sitios electrónicos de búsqueda de trabajo) es incluso gratuito: universidades, escuelas, algunas agencias de empleo.
- *Applicant o Candidate tracking systems*: Sistemas de seguimiento de candidatos en forma automatizado, tales como la revisión de CVs, el filtrado on-line, la programación de eventos de selección (pruebas, entrevistas, etc.).
- Construcciones de relaciones con candidatos y con entidades fuente de candidatos,
- Elaborar anuncios de empleo
- El envío electrónico de CVs.

5.5.2. ESTRATEGIA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

- 1° Identificar las competencias requeridas por el puesto
- 2° Utilizar el comportamiento pasado para predecir el comportamiento futuro
- 3° Organizar los elementos de selección en un sistema: cada competencia buscada es explorada en cada uno de los candidatos.
- 4° Aplicar técnicas y habilidades eficaces de entrevista: utilizar el tiempo reservado para la entrevista en explorar las experiencias pasadas únicas del candidato y reunir información sobre los comportamientos de modo eficiente y eficaz. Empleando preguntas bien articuladas y probadas que permitirán extraer los comportamientos pasados relevantes. Estas preguntas preparadas suelen incluirse en una “guía de entrevista”, la cual además contiene directrices y consejos para conducir la entrevista desde el principio hasta el final.

Además, se proponen como principios claves para llevar a cabo entrevistas por competencias eficaces:

- Utilizar eficazmente una guía de entrevista de selección.

- Hacer preguntas de seguimiento hasta obtener ejemplos de comportamientos pasados del candidato.
- Registrar los comportamientos descritos por el candidato.
- Mantener la autoestima del candidato.
- Controlar el ritmo de la entrevista.

5° Implicar a varios entrevistadores en sesiones organizadas de intercambio de información: Realización de sesiones de integración de datos obtenidas por las personas que han obtenido información de los candidatos.

6° Utilizar matrices o tablas donde se ordena la información obtenida de cada elemento de selección, competencia a competencia, para cada candidato.

7° Calificación numérica del nivel observado en cada competencia de cada candidato.

8° Exploración de las diferencias entre entrevistadores y se busca consenso entre las calificaciones

Se ha de tener en cuenta:

- Movilidad/selección interna:

Basado en las competencias demostradas a través de la solidez del rendimiento sostenido y demostrado: Evaluar sus acciones, logros y experiencias pasados.

Ofrecer oportunidades de promoción o desarrollo a los empleados valiosos

- Selección externa

La programación de eventos de selección (pruebas, entrevistas, etc.).

Diseño de instrumentos de evaluación o conjunto de pruebas de selección esto con el fin de evaluar la calidad de los candidatos y reducir su número a unos cuantos finalistas perfectamente válidos para los requerimientos.

Diseñar pruebas de un *assessment center* (centro de evaluación) para identificar las competencias críticas que distinguen a un puesto de otro sirve

para discriminar candidatos que aparentemente pueden traer cualificaciones y experiencias similares, que harían pensar que cualquiera de ellos podría hacer bien el trabajo.

5.5.3. MODELO DE ENTREVISTA

Objetivo: Averiguar a través de una entrevista qué ha hecho un candidato en el pasado es el núcleo de un sistema de selección por competencias. Los entrevistadores están entrenados para utilizar lo que mejor entienden de los candidatos.

Técnicas y habilidades para una entrevista basada en competencias:
Preparación y planificación de la entrevista. Aspectos a observar:

- Determinación de objetivos específicos de exploración, se deberán definir en función del puesto a cubrir, de las necesidades de la empresa, de las características del proceso y del estudio que se haya realizado sobre cada una de las candidaturas
- .
- Análisis de la información: ordenar y clasificar toda la información que el proceso de selección ha generado a lo largo de sus distintas fases con la finalidad de llevar a cabo un análisis de la misma. Esta información normalmente se compone de: – Información básica de la empresa que se vaya a transmitir al candidato.
 - Requisitos del desempeño del puesto: características y necesidades del puesto, así como el impacto que pueda tener el mismo.
 - Perfil del candidato
 - Análisis de las necesidades de formación: habrá que tener presente el impacto funcional y estructural de la nueva incorporación a la empresa.
- Análisis de cada candidatura: se deberá disponer de toda la información relativa al candidato (CV, resultados de las distintas pruebas, etc.). Para llevar a cabo este análisis se deberá ordenar y clasificar toda la información, establecer un rango de prioridades y comparar los requerimientos del puesto con el perfil del candidato.

- Realización de la agenda de la entrevista con los temas a tratar así como la duración de los mismos.
- Algunos temas comunes en todas las entrevistas suelen ser: formación requerida para el puesto, experiencia, motivación tanto personal como profesional, disponibilidad.

Desarrollo de la entrevista. Secuencia a observar:

- Fase de inicio: Presentación del entrevistador, romper el hielo y relajar al candidato, resumir las fases realizadas por el candidato desde su incorporación al proceso, plantear los objetivos y la agenda de la entrevista
- Núcleo de la entrevista: Indagar en la información que se posea del candidato, comprobar que cumple con todos los requisitos exigidos para el correcto desempeño de las funciones y competencias críticas del puesto, así como examinar las reacciones y actitudes del candidato durante la entrevista
 - Preguntas conductuales para obtener comportamientos que permitan evaluar el nivel en cada competencia crítica
 - Mantener una actitud de escucha por parte del entrevistador.
 - Establecer un rango jerárquico de asuntos a tratar, comenzar por preguntas sencillas y poco comprometidas, ir de lo general a lo específico, no mezclar temas.
- Finalización de la entrevista: Hacer un resumen de la entrevista, dar pie al candidato a que realice las preguntas y aclaraciones que considere necesarias, informar/vender la organización y el puesto, informar acerca de la continuidad del proceso, plazos y forma de contestación, agradecer la colaboración y despedida

La guía de entrevista incluye la redacción, o selección (de un catálogo de preguntas conductuales), de preguntas preparadas para cada competencia, tales como: Apertura de la entrevista, historial educativo y de experiencia laboral, preguntas conductuales y cierre de la entrevista

Se considerarán diferentes tipos de preguntas (abiertas, cerradas, múltiples, sugerentes, de comprobación, de precisión, reflexivas, hipotéticas, de obtención de evidencias, de contexto, “silenciosas”).

Contratación: El paso siguiente será definir el procedimiento para tomar decisiones de contratación

Indicadores de evaluación del impacto de la propuesta

- Definición de métricas: personas contratadas versus personas requeridas en un plazo concreto,
- Tiempo medio en contratar,
- Calidad de la selección,
- Eficacia del reclutamiento,
- Eficacia del proceso de oferta de empleo
- Evaluaciones periódicas de rendimiento como: tiempos de llegada, labores desarrolladas y su desempeño en general.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

PRIMERA.- En los restaurantes de la ciudad de Arequipa los jefes de personal no gestionan los recursos humanos por competencias, ya que carecen de conocimientos sobre este modelo, no habiendo tenido la oportunidad de recibir capacitación alguna durante su experiencia laboral; de esta manera no cuentan con los instrumentos teórico prácticos para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias; situación que se agudiza al no existir en la gran mayoría de los restaurantes una política o reglamento interno y/o manual de funciones que guíe el proceso en forma objetiva; por lo que el modelo que proponemos servirá como una herramienta clave en la gestión de recursos humanos.

SEGUNDA.- El análisis y descripción de los puestos de trabajo no es importante para la mayoría de los jefes de personal; así en forma eventual describen el puesto de trabajo vacante antes de pasar al proceso de reclutamiento y selección del personal; no se logra por tanto identificar claramente los puestos de trabajo, se encuentran indefinidas las líneas de autoridad, relaciones y niveles de subordinación, ya que no se clasifican por jerarquías; tampoco se identifican ni describen las competencias laborales, por lo que no cuentan con la información necesaria para definir el perfil laboral requerido en cuanto a funciones y competencias en los nuevos trabajadores. Este proceso es calificado como regular por los mismos responsables.

TERCERA.- El proceso de reclutamiento de personal lo realizan directamente los jefes de personal del restaurante quienes son conscientes de que no basta con la alta demanda del trabajo en el mercado para garantizar un buen reclutamiento; sin embargo, existen deficiencias en el uso de fuentes y medios ya que después del proceso de reclutamiento solo logran que algunos o pocos interesados concreten su solicitud de

trabajo. Así, la gran mayoría recurren a fuentes internas sea a través de los propios trabajadores o a través de sus familiares y/o recomendados; y entre las fuentes externas las más usados son los anuncios publicitarios; esto solo un solo medio impreso avisos en diarios locales ya que en ningún caso usan revistas, volantes o afiches; tampoco usan medios audio-visuales, y respecto a los medios digitales el más usado es el Facebook y muy reducidamente usan páginas web especializadas, filtración de hojas de vida o la bolsa de trabajo existente en la internet, por lo tanto es incipiente y poco serio su proceso de reclutamiento y selección de personal.

CUARTA.- El proceso de selección de personal no se realiza por competencias ya que la mayoría nunca aplica las prueba de conocimientos, la prueba psicológica, de desempeño y de producción; y en el caso de aplicación no están diseñadas para evaluar las competencias de los candidatos tampoco se realizan procesos de comparación de resultados entre los candidatos y en ningún caso las cartas de recomendación o de respaldo le sirve como referencia de las competencias que posee el postulante o candidato. De esta manera no se logra la información objetiva requerida que garantice la selección de personal más idóneo para el puesto de trabajo vacante.

QUINTA. - La selección de personal en los restaurantes considera la técnica de entrevista como la más usada, por lo que sienten la necesidad de realizar una entrevista preliminar en el proceso de selección; sin embargo, solo usan preguntas abiertas, de sondeo y preguntas cerradas. Cabe señalar que en ningún caso usan preguntas hipotéticas, intencionadas o provocadoras que evalúen a mayor profundidad a los candidatos o aspirantes permitiendo un mejor conocimiento de sus habilidades y competencias para el puesto de trabajo, por lo tanto no existen competencias laborales identificadas para cada puesto de trabajo en las áreas operativas de los restaurantes de Arequipa.

SEXTA. - Con la implementación de un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para las áreas operativas del sector gastronómico, en los restaurantes en la ciudad de Arequipa. Se logrará contratar el personal más competente para cada puesto de trabajo.

SÉPTIMA. - Queda comprobado que en los restaurantes no se está logrando retener capital humano capaz de desarrollar las labores técnico - operativas que pueda favorecer o sostener la innovación empresarial.

6.2. RECOMENDACIONES

PRIMERA. - Las empresas dedicadas al rubro Gastronómico deben asumir los cambios que conlleva la actualización de los procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal en los restaurantes por competencias de la ciudad de Arequipa; asumiendo estrategias en la gestión de recursos humanos que favorezca la contratación de personal eficiente.

SEGUNDA. - Se debe continuar los estudios del uso del enfoque de competencias laborales en los trabajadores, a partir de su actividad ocupacional laboral, e incorporar la estrategia metodológica como herramienta para la evaluación de las competencias.

TERCERA. - Es necesario se realicen actividades de capacitación a los jefes de personal sobre la gestión por competencias laborales a fin de que puedan mejorar el desempeño laboral en sus trabajadores.

CUARTA. - Se deben elaborar estándares de competencia que permiten identificar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos, que una persona debe tener para realizar una función determinada con un alto nivel de desempeño, a partir de la puesta en marcha del modelo propuesto.

6.3. RECOMENDACIÓN FINAL

Proponer a “La Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines” (AHORA) la aplicación de esta tesis para el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias para las áreas operativas del sector gastronómico.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, L. (2013). *Los instrumentos de selección de personal*. . Revista Vision empresarial N° 39. España: KLM, pp 52- 67.
- Albert, M. &. (2012). *El paradigma de la educación continua: Reto del siglo XXI*. España: Narcea Ediciones .
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias. Vol. I. 3era Edic. México: Granica*.
- Alles, M. (2009). *Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias. Vol. II. . México: 3era Edic. Gránica*.
- Amoleto, E. (s.f.). *Administración de la producción como ventaja competitiva, Edición electrónica*. . Obtenido de www.eumed.net/l
- Amorós, E. (2007). *Administración del Personal: Una visión del Norte del Perú Investigaciones*. Chiclayo. Lima: ESAM.
- Baudrit, D. (2010). *Teoría General del Contrato*. . Méjico: Trillas. 3era Edición.
- Bohllander. (2011). *Administración del recurso humano*. . Colombia: Revista Gestión Empresarial N° 21 : Thomson S.A. pp. 102-127.
- Bretones, F. &. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida. Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Castillo, J. (2007). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad*. . Bogotá: ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de la organizaciones. 8va. edic. . Bogotá Colombia: McGraw-Hill/Interamericana*.
- Cuestas L. (2008). *Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre- trabajo*. Cuba: Universidad de la Habana.
- Freeman, et.al. (2008). *La Administración 6ta. Edición*. . México: Pearson.

- García, H. (2009). *Indicaciones metodológicas para la Confección de los exámenes escritos de Evaluación de la Competencia y el Desempeño Profesional. N° 7*, . La Habana: Ministerio de Salud Pública, pp. 59- 74.
- Gómez, F. (2011). *El Contrato de Trabajo, Parte General*. Lima: San Marcos.
- González, R. (2012). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH: Las TIC's como herramienta de mejora permanente del capital humano*. Edit. Ideas Proias. S. L. .
- Gordillo, H. (2008). *Evaluación de competencias laborales*. . Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>.
- Manene, L. (2012). *La Motivación y Satisfacción en el trabajo y sus teorías*. . México: Edit. Trillas.
- Mertens, L. (2006). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación*. Montevideo: Oficina Internacional del trabajo. CINTERFOR /OIT : Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>.
- Mincetur. (2004). *Reglamento de Restaurantes Ley N° 26961, Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística, DECRETO SUPREMO N° 025-2004-*. Lima: Disponible en <http://www.mincetur.gob.pe>.
- OPS /OMS. (2009). *Programa de Desarrollo de Recursos Humanos de Salud. Serie Observatorio de Recursos Humanos de Salud N° 6*. Quito: OPS, pp. 17-29.
- Pérez López, J. (1991). *Teoría de la acción humana en la organizaciones: La acción personal*. Madrid: Rialp.
- Polar, G. (2009). *Identificación y Evaluación de Competencias Cardinales en los trabajadores de las bibliotecas de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, 2009*.
- Robert, N. (2005). *Administración de recursos humanos*. . México : Pearson Pretince Hall.
- Rodríguez. (2013). *Proceso de Dotación de personaly Seguridad e Higiene*. Disponible en: <http://gestionestrategicadecapitalhuman.blogspot.pe/>.

- Rodríguez T. (2011). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. .
Disponible en: www.gestiopolis.com .
- Rodríguez, A., et. al. (2009). *Competencias Laborales en la Administración Pública*.
- Ruiz, J. (2012). *Los métodos para recabar información para el análisis de puestos*. .
Disponible en: <http://joseruizmontes.blogspot.pe/>.
- Sánchez, J. (. (2012). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría*. . Revista Científica Pensamiento y Gestión N° 32. Chile: Team, pp. 89-106.
- Sherman A. (2010). *Administración de recurso humano*. Bogotá Colombia: 12va. Edición : Thomson learning.
- Tovar, L. O. (2016). *Estrategias para impulsar la competitividad de los restaurantes picanterías en la ciudad de Arequipa – 2015.*”. Arequipa .
- Treviño, G. (2009). *Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección*. Revista Daena 4(2). España: Universidad Autónoma Nuevo León.pp. 53-96.
- Vergara, G. (2014). *Análisis y descripción de puestos gv coaching*. Disponible en: <http://es.slideshare.net/>.
- Wehrich, H. (2009). *Administración, una perspectiva global 6ta.Edición*. . México: Editorial Mc Graw Hill. .
- Ybarcena, M. (2003). *“Definición de competencias del gestor del potencial humano*. . Arequipa.
- Zarate, J. (2000). *“Proceso de evaluación de desempeño por competencias en una empresa financiera privada de Lima metropolitana”*.
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de Puestos*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia (EUNED).

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA AL PERSONAL RESPONSABLE DEL RECURSO HUMANO

Edad: _____

Tiempo que labora como jefe de recursos humanos: _____

Profesión que tiene: _____

Instrucciones:

Conteste y seleccione la respuesta que mejor describa la función y características de su área.

1. Tiene usted conocimiento en que consiste el Modelo de gestión por competencias su organización:

- a) Si b) No

2. Durante su permanencia en su institución usted ¿ha recibido capacitación y formación en el modelo por competencias?

- a) Si b) No

3. En el restaurante los procesos que se realizan están enfocados en un modelo por competencias?

- a) Totalmente de acuerdo b) Parcialmente de Acuerdo
c) Indiferente d) Parcialmente en desacuerdo
e) Totalmente en Desacuerdo.

4. ¿Considera usted que en el restaurante se gestiona los recursos humanos por competencias?

- a) Si b) No

5. ¿Considera usted que en el restaurante los puestos están debidamente asignados según las habilidades de cada persona?
- a) En todos los casos b) En la mayoría de los casos
c) A veces d) Nunca
6. Para el proceso de Reclutamiento y selección de personal en la empresa existe una política o reglamento interno y/o Manual de funciones que señale las acciones a seguir
- a) Si existe b) No existe
7. Cuando se realiza el reclutamiento y selección de personal sigue los pasos establecidos en forma rígida
- a) Siempre b) A veces c) Nunca
8. ¿Están identificados claramente los puestos de trabajo?
- a) Todos b) Algunos c) Ninguno
9. ¿Cuál es el criterio para clasificar los puestos de trabajo?
- a) Categorías b) Jerarquías c) Formación requerida
d) Según los recursos humanos e) Ninguno
10. Los diversos procesos como; selección, ascensos, rotaciones, sanciones, promociones, méritos, y todas las labores inherentes a esta área son realizadas competitivamente
- a) Siempre b) a veces c) Nunca
11. Los puestos están debidamente asignados según las habilidades de cada trabajador?
- a) Siempre b) En la mayoría de los casos
c) a veces d) Casi nunca e) Nunca
12. Según su opinión, ¿Los trabajadores desempeñan eficientemente con su trabajo?
- a) Todos b) Casi todos c) La mitad
d) Pocos e) Muy pocos f) Ninguno

13. ¿Para el desarrollo de su puesto de trabajo que competencias son las más requeridas?

- a) Intelectuales
- b) Personales
- c) Interpersonales
- d) Organizacionales
- e) Tecnológicas
- f) Empresariales
- g) Ninguna de las anteriores

14. Previamente al proceso de reclutamiento y selección de personal cuenta con una descripción del puesto de trabajo vacante

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

15. Considera usted que la descripción de los puestos se basa en:

- a) Funciones del puesto
- b) Competencias requeridas

16. El proceso de requerimiento de personal se realiza formalmente vía conducto regular

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

17. Generalmente el requerimiento de personal se produce por:

- a) Renuncia del personal
- b) Necesidad de personal capacitado
- c) Despido de personal
- d) Otro _____

18. A su parecer el análisis de puestos de trabajo en el proceso de reclutamiento y selección de personal es un elemento esencial para la empresa

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

19. La descripción y análisis de puestos existentes en la empresa es:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Deficiente

20.Cuál es la técnica que fundamentalmente se usa en el proceso de reclutamiento de personal

- a) Entrevista
- b) Observación
- c) Encuesta

21. Señale las fuentes que fundamentalmente usa en el proceso de reclutamiento

SI NO

A través de los trabajadores que ya laboran en el
restaurante

Familiares o recomendados por los trabajadores

Anuncios en diferentes medios de publicidad

Instituciones educativas

Agencias de empleos

Asociaciones o agrupaciones del ramo

Solicitudes espontaneas

22. En que medios solicita personal para cubrir la vacante

- | | | |
|--------------------------------|------------------------------|------------------|
| a) Diario local | b) Revistas | c) Volantes |
| d) Afiches | e) Carteles | f) Emisora local |
| g) Canal de Televisión | h) Teléfono | i) Facebook |
| j) Página web especializada | k) Internet bolsa de trabajo | |
| l) Filtración de hojas de vida | | |

23. Muestre su acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: Es tan alta la
demanda de trabajo que cualquier medio que se use permite un buen reclutamiento de
personal

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) En total desacuerdo

24. El proceso de reclutamiento realizado se concreta en la presentación de solicitudes de trabajo

- a) Todos los interesados
- b) La mayoría de interesados
- c) Algunos
- d) Pocos
- e) Muy pocos

25. Considera necesaria llevar a cabo una entrevista preliminar

- a) Si
- b) No

¿Por qué? _____

26. En las entrevistas a los aspirantes al puesto de trabajo señale en orden prioritario tres tipos de preguntas le ayudan a lograr el objetivo:

- a) Cerradas
- b) De sondeo
- c) Hipotéticas
- d) Intencionadas
- e) Provocadoras
- f) Que sugieren una respuesta)
- Abiertas

27. Aplica pruebas en la selección de personal

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

28. Qué tipo de pruebas aplica

- a) Escritas
- b) verbales

29. En el proceso de selección de personal usted aplica con qué frecuencia las siguientes pruebas

- De conocimientos: a) Siempre b) A veces c) Nunca
- Psicológicas: a) Siempre b) A veces c) Nunca
- De desempeño: a) Siempre b) A veces c) Nunca
- Pruebas de producción: a) Siempre b) A veces c) Nunca

30. ¿Considera necesario evaluar las competencias que posee el aspirante?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

- 31.** Cuando los aspirantes presentan sus cartas de respaldo o recomendación son usadas para:
- a) Verificar datos del aspirante
 - b) Conocer su desempeño anterior
 - c) Referencial de las competencias que posee
 - d) Garantía de la procedencia del candidato

Gracias